



Paper Type: Original Article

## Pathology of Measuring and Managing Customer Satisfaction in B2B Companies

Gholamreza Tavakoli<sup>1</sup>, Omid Heidari<sup>2</sup>, Majid Feyz Arefi<sup>3,\*</sup> 

<sup>1</sup> Faculty of Management and Industrial Engineering, Malik Ashtar University of Technology, Tehran, Iran; tavakoli145@gmail.com.

<sup>2</sup> Department of Business Administration, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran; omidh.5541@gmail.com.

<sup>3</sup> Department of Industrial Engineering, Malik Ashtar University of Technology, Tehran, Iran; majidfeyzarefi@gmail.com.

### Citation:



Tavakoli, Gh., Heidari, O., & Feyz Arefi, M. (2022). Pathology of measuring and managing organizational customer satisfaction in B2b companies. *Innovation management and operational strategies*, 3(3), 316-337.

Received: 28/11/2021

Reviewed: 02/01/2022

Revised: 25/02/2022

Accepted: 28/02/2022

## Abstract

**Purpose:** This study identifies essential challenges in measuring and managing organizational customer satisfaction in B2B companies.

**Methodology:** The research method in this study is mixed, and the statistical population includes professors, experts, and specialists in excellence and quality assurance, market and customer management, industrial engineering, and executive management. Sampling was used in both qualitative and quantitative sections; in the qualitative section, 20 people participated in the interview process, and in the quantitative section, 40 people participated in the survey. Data collection tools included a semi-structured interview and a researcher-made questionnaire; its reliability was calculated as  $\alpha = 0.906$  after validation. Descriptive statistics, binomial, and Friedman tests were used to analyze the research data.

**Findings:** The results of the qualitative research indicated that 30 sub-themes were identified in the form of 9 main themes. In the quantitative part, the findings showed that theme 30 had the highest rank (21.01) and theme 12 had the lowest rank (11.99), and the other components were each ranked in order of importance, respectively.

**Originality/Value:** This research presents solutions and two proposed plans to define improvement projects.

**Keywords:** Customer satisfaction, Customer satisfaction pathology, Organizational markets, B2B companies.

<https://doi.org/10.22105/imos.2022.317209.1192>

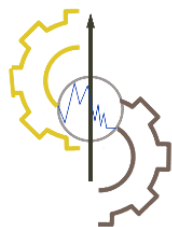
Corresponding Author: majidfeyzarefi@gmail.com




<http://dorl.net/dor/20.1001.1.27831345.1401.3.3.5.2>



Licensee. **Innovation Management & Operational Strategies**. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>).



## آسیب‌شناسی سنجش و مدیریت رضایت مشتریان در شرکت‌های با مشتریان سازمانی

غلامرضا توکلی<sup>۱</sup>، امید حیدری<sup>۲</sup>، مجید فیض عارفی<sup>۳</sup> <sup>۱</sup> دانشکده مدیریت و مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران.<sup>۲</sup> گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.<sup>۳</sup> گروه مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران.

## چکیده

**هدف:** هدف این پژوهش شناسایی آسیب‌های سنجش و مدیریت رضایت مشتریان سازمانی در شرکت‌های با مشتریان سازمانی است. بر همین مبنا این مطالعه به دنبال چالش‌های موجود در نحوه اندازه‌گیری رضایت مشتریان در شرکت‌های با مشتریان سازمانی پرداخته است.

**روش‌شناسی پژوهش:** روش پژوهش در این مطالعه از نوع آمیخته است و جامعه آماری شامل اساتید، خبرگان و متخصصان در حوزه‌ی تعالی و تضمین کیفیت، مدیریت بازار و مشتری، مهندسی صنایع و مدیریت اجرایی است. نمونه‌گیری در هر دو بخش کیفی و کمی هدفمند بوده است؛ در بخش کیفی، ۲۰ نفر در فرآیند مصاحبه و در بخش کمی ۴۰ نفر در فرآیند پیمایش مشارکت کردند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات شامل مصاحبه نیمه ساختاریافته و پرسشنامه‌ی محقق ساخته بود که بعد از تأیید روایی، پایایی آن  $\alpha=906.0$  محاسبه گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و آزمون‌های دوجمله‌ای و فریدمن استفاده شده است.

**یافته‌ها:** نتایج پژوهش در بخش کیفی بیانگر آن بود که ۳۰ مؤلفه فرعی در قالب ۹ مؤلفه اصلی شناسایی شدند. در بخش کمی یافته‌ها نشان داد مؤلفه ۳۰ بالاترین رتبه (۲۱/۰۱) و مؤلفه ۱۲ کمترین رتبه (۱۱/۹۹) را داشته و سایر مؤلفه‌ها نیز هرکدام به ترتیب در درجات بعدی اهمیت قرار گرفتند.

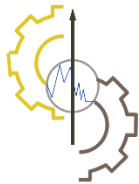
**اصالت/ارزش افزوده علمی:** در این پژوهش راهکارهایی به همراه دو طرح پیشنهادی برای تعریف پروژه‌های بهبود ارائه گردیده است.

**کلیدواژه‌ها:** رضایت مشتری، آسیب‌شناسی سنجش رضایت مشتری، بازارهای سازمانی، شرکت‌های با مشتریان سازمانی.

## ۱- مقدمه

امور تجارت بین سازمان‌ها از زمان مبدأ تجارت وجود داشته است. مطالعه بازاریابی سازمانی یا تجارت به تجارت<sup>۱</sup> را می‌توان در دهه ۱۸۹۰ ردیابی کرد، اما مشارکت‌های کلیدی فقط در طی سه دهه گذشته و به‌طور عمده در مجلات تخصصی مانند مدیریت بازاریابی صنعتی<sup>۲</sup>، مجله تجارت و بازاریابی صنعتی<sup>۳</sup> و مجله بازاریابی تجارت به تجارت<sup>۴</sup> صورت گرفته است (کورتز و جانستون<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷).

<sup>۱</sup> B2B<sup>۲</sup> Industrial Marketing Management (IMM)<sup>۳</sup> Journal of Business & Industrial Marketing (JBIM)<sup>۴</sup> Journal of Business to Business Marketing (JBBM)<sup>۵</sup> Mora Cortez and Johnston



رضایت مشتری در بازارهای سازمانی یا صنعتی از ابعاد مختلف توسط محققین موردتوجه قرار گرفته است. هامبورگ و رودولف هفت مؤلفه محصولات، مسئول فروش، اطلاعات مرتبط با محصول، کنترل سفارش، خدمات فنی، تعامل با کارکنان داخلی و کنترل شکایت را برای رضایت مشتری در این بازارها در نظر گرفته‌اند (هامبورگ و رودولف<sup>۶</sup>، ۲۰۰۱).

ایجاد و ارائه ارزش برتر مشتری<sup>۷</sup> یکی از سنگ بناهای اصلی در بازاریابی تجارت به تجارت محسوب می‌شود (کرانن و جالکالا<sup>۸</sup>، ۲۰۱۳). وفاداری مشتریان سازمانی که شامل اهداف خرید<sup>۹</sup> و وفاداری رفتاری<sup>۱۰</sup> است؛ از طریق عواملی مانند کیفیت محصول/خدمت، اعتماد، تعهد و رضایت قابل‌دستیابی است (راویروئن و میلر<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۷).

مطالعات گسترده‌ای که کیفیت خدمات را بررسی کرده‌اند، مقیاس کیفیت خدمات را بر اساس صنایع بانکداری، کارت اعتباری، اوراق بهادار و خدمات محصول و غیره توسعه داده‌اند. برخی نیز در زمینه‌ی ورزش، حمل‌ونقل، سرگرمی، غذای فوری و خدمات بهداشتی مطالعه کرده‌اند، اما به‌ندرت رضایت مشتری را در حوزه سازمان به سازمان اندازه‌گیری کرده‌اند. با این حال بسیاری نیز سعی کرده‌اند چارچوب‌های استاندارد را برای اندازه‌گیری رضایت در زمینه‌ی B2B ایجاد کنند ولی در این حوزه اجماع کمی وجود دارد (هوانگ و همکاران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۹).

بسیاری از مطالعات نشان می‌دهد که موفقیت سازمان‌ها در شناسایی نیازهای مشتریان و توسعه محصولات، به بهبود عملکرد آن‌ها در بازار برای پاسخگویی به نیازهای مشتریان بستگی دارد. درک بهتر از نیازهای مشتریان می‌تواند نقش کلیدی در تعریف ویژگی‌های محصول از نظر زمانی، کیفیت و مدیریت رضایت مشتری ایفا کند. شرکت‌های پیشرو از رضایت مشتریان، برای اندازه‌گیری عملکرد سازمان به‌عنوان یک پارامتر کلیدی در برنامه‌ریزی‌های آینده خود در کسب‌وکار استفاده می‌نمایند. درواقع اگر شما نتوانید چیزی را اندازه‌گیری کنید، از کنترل و مدیریت آن ناتوان خواهید بود. برخلاف ادعای سازمان‌های بسیاری در قابل‌سنجش بودن برنامه‌های بازاریابی و فرآیندهای سنجش رضایت مشتریان، عموماً اطلاعات غیردقیق و گاهی اشتباه آن‌ها نتیجه شکست‌های بزرگ می‌شود؛ بنابراین برخی از شرکت‌ها پس از صرف سرمایه‌گذاری هنگفت اما بی‌هدف، واحدهای مدیریت ارتباط با مشتریان خود را محدود می‌سازند، اما این راهکار هم در کاهش هزینه‌ها هیچ تاثیری ندارد. باید دانست که رضایت مشتری درک و احساس مشتریان است که عرضه‌کننده به ارضای آن پرداخته و یا حتی فراتر از آن رفته است؛ بنابراین اندازه‌گیری رضایت مشتری با اندازه‌گیری چگونگی ادراک مشتریان از عملکرد شما به‌عنوان یک عرضه‌کننده کالا یا خدمت مرتبط است. پس از مشخص نمودن عوامل مهم و حیاتی موثر در میزان رضایتمندی رضایت مشتریان و سنجش آن از طریق روش‌های تحقیقی گوناگون، چگونگی توجه و به‌کارگیری نتایج به‌دست‌آمده نیز دارای اهمیت بسیاری است.

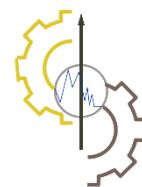
سازمان‌های متعالی برای پایش مداوم نظرات و انتظارات مشتریان هدف خود و آگاهی از میزان رضایت آن‌ها از محصولات و خدمات ارائه‌شده سیستم‌هایی را طراحی کرده و نسبت به پیاده‌سازی آن اهتمام می‌ورزند. از سویی تحلیل مداوم نیازها و انتظارات مشتریان زمینه لازم را برای بهبود خدمات و محصولات تولیدی مجموعه فراهم کرده و این امکان را برای سازمان ایجاد می‌کند که محصولات و خدمات نو و متمایزی را برای مشتریان خود طراحی / تولید و ارائه نماید.

سنجش و مدیریت رضایت مشتری در هر سازمان و تجارتی دارای ابعاد و چالش‌هایی است. این موضوع برای شرکت‌های با مشتریان سازمانی از اهمیت بسزایی برخوردار است زیرا در این نوع سازمان‌ها بدون تعامل مستمر و نظام‌مند با مشتریان اصلی، امکان پاسخگویی موثر به نیازهای واقعی آن‌ها و تحویل محصول باکیفیت و قابلیت مورد انتظار غیرممکن است.

با توجه به اینکه بین شاخص رضایت مشتریان که توسط واحدهای کسب‌وکار زیرمجموعه شرکت‌های با مشتریان سازمانی ارائه‌شده و بازخوردی که ستاد راهبردی شرکت‌ها از شاخص‌های مستقل رضایت و وفاداری مشتریان دریافت می‌کردند تعارض و تناقض بعضاً شدیدی وجود داشت؛ بنابراین اهداف اصلی این پژوهش عبارت‌اند از:

<sup>6</sup> Homburg and Rudolph  
<sup>7</sup> Superior customer value  
<sup>8</sup> Keränen and Jalkala  
<sup>9</sup> Purchase intentions

<sup>10</sup> Attitudinal loyalty  
<sup>11</sup> Rauyruen and Miller  
<sup>12</sup> Huang et al.



- تحلیل چالش‌های موجود در حوزه سنجش رضایت مشتریان سازمانی.
- تبیین اصلاحات موردنیاز در حوزه سنجش و مدیریت رضایت مشتریان سازمانی.

سؤالاتی که این پژوهش به دنبال پاسخ آن‌هاست عبارت‌اند از:

۱. عوامل اصلی (چالش‌های عمده) نارضایتی مشتریان سازمانی در شرکت‌های با مشتریان سازمانی کدام‌اند؟
۲. عوامل فرعی (چالش‌های جزئی) نارضایتی مشتریان سازمانی در شرکت‌های با مشتریان سازمانی کدام‌اند؟
۳. دلایل عدم سازگاری عدد رضایت مشتری با نظرات مشتریان سازمانی از عملکرد سازمان چیست؟
۴. راهکارهای مناسب برای سنجش و مدیریت رضایت مشتریان سازمانی در شرکت‌های با مشتریان سازمانی کدام‌اند؟

در مطالعات پیشین غالباً به جنبه کلی مدیریت ارتباط با مشتریان و یا نحوه سنجش رضایت مشتریان پرداخته شده است اما وجه تمایز این مطالعه بررسی چالش‌های موجود در مسیر سنجش رضایت مشتری در محیط‌های تجارت به تجارت و شرکت‌های با بازارهای سازمانی است؛ بنابراین نگاه این پژوهش متفاوت از مطالعات پیشین بوده و نتایج آن به سازمان‌ها در جهت بهبود ارتباط تعاملی و دوجانبه با مشتریان کمک کرده و باعث سنجش دقیق‌تر نیازها، انتظارات و رضایت آن‌ها می‌شود.

ساختار کلی مقاله در بخش‌های دیگر عبارت است از:

بخش دوم. مرور ادبیات پژوهش شامل رضایت مشتری در سطح خرد و کلان، بازارهای سازمانی، سنجش و مدیریت رضایت مشتری در بازارهای سازمانی.

بخش سوم. روش پژوهش شامل فرایند انجام پژوهش، روایی و پایایی پرسشنامه.

بخش چهارم. یافته‌های پژوهش و بحث شامل نتایج مصاحبه‌های اکتشافی، برگزاری پانل خبرگی و چندجانبه اندیشی جهت صحت‌گذاری یافته‌های حاصله (با حضور نمایندگان و خبرگان صنایع/تولیدکنندگان و مشتریان)، تجزیه و تحلیل آماری.

بخش پنجم. نتیجه‌گیری و پیشنهادهای سیاستی شامل راهکارهای پیشنهادی سنجش و مدیریت رضایت مشتریان در شرکت‌های با مشتریان سازمانی، طرح‌های پیشنهادی سنجش و مدیریت رضایت مشتریان در شرکت‌های با مشتریان سازمانی.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

به‌منظور ارائه راهکارهای پیشنهادی در مورد حل مسائل و چالش‌های سنجش و مدیریت رضایت مشتریان سازمانی، مرور ادبیاتی از مفاهیم مطالعه شده در منابع داخلی و خارجی ارائه شده است. در این بخش بررسی سنجش و مدیریت رضایت مشتری در سطوح مختلف شامل سطح کلان (مفهوم رضایت مشتری در کشورهای مختلف) و سطح خرد شامل سازمان‌ها و بازارهای مختلف از قبیل سازمان‌های عمومی به‌طورکلی، بازارهای صنعتی، خدمات حمل‌ونقل، بستر آموزش عالی، صنعت بانکداری، هتلداری، بخش مسکن، بیمارستان، کتابخانه، خرده‌فروشی تلفن همراه و سازمان‌های تحقیقاتی انجام شده است. در انتهای این بخش نیز بازارهای سازمانی و مدیریت رضایت مشتری در این بازارها به‌طور خاص موردبررسی قرارگرفته است.

### ۲-۱- رضایت مشتری در سطح خرد و کلان

رضایت مشتری عبارت است از:

- درجه‌ای از برآورده شدن نیازها در پایان خرید (اولیور<sup>۱۳</sup>، ۱۹۹۹).
- ارزشیابی در مورد میزان برآوردن نیازها یا قدم فراتر نهادن از انتظارات مشتری (لوی و ویتز<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۷).

به منظور دستیابی به رضایت مشتری، شرکت‌ها نیاز به ایجاد یک محیط و فرهنگ، برای یافتن راهی برای خدمت به نیازها و انتظارات مشتری دارند (زنگ و همکاران<sup>۱۶</sup>، ۲۰۰۷).

شاخص ملی رضایت مشتریان (رضایت مشتری در سطح کلان) از لحاظ جایگاه هم‌بهای تولید ناخالص ملی است و از نتایج آن در برنامه‌ریزی‌های راهبردی خرد و کلان استفاده می‌شود.

جدول ۱- شاخص‌های ملی رضایت مشتری در کشورها همراه با سال ابداع آن.

Table 1- National customer satisfaction index.

ردیف	عنوان شاخص ملی رضایت مشتری	سال ابداع
1	شاخص ملی رضایت مشتری سوئد (SCSB)	1989
2	شاخص ملی رضایت مشتری آمریکا (ACSI)	1994
3	شاخص ملی رضایت مشتری سوئیس (SWICS)	1997
4	شاخص ملی رضایت مشتری اروپا (ECSE)	1999
5	شاخص ملی رضایت مشتری فنلاند	1999
6	شاخص ملی رضایت مشتری یونان	1999
7	شاخص ملی رضایت مشتری دانمارک	1999
8	شاخص ملی رضایت مشتری روسیه	1999
9	شاخص ملی رضایت مشتری پرتغال	1999
10	شاخص ملی رضایت مشتری ایسلند	1999
11	شاخص ملی رضایت مشتری نروژ (NCSB)	2000
12	شاخص ملی رضایت مشتری ایرلند	2000
13	شاخص ملی رضایت مشتری مالزی (MCSI)	2000
14	شاخص ملی رضایت مشتری آفریقای جنوبی (SASI)	2001
15	شاخص ملی رضایت مشتری کره جنوبی (KCSI)	2001
16	شاخص ملی رضایت مشتری ترکیه (Türkyilmaz)	2005
17	شاخص ملی رضایت مشتری تایوان (TCSI)	2005

مدل‌ها و چارچوب‌های رضایت مشتری بسیاری در زمینه‌ها، حوزه‌ها و صنایع مختلف توسط محققین ارائه شده است که در جدول ۲ خلاصه‌ای از مهم‌ترین پژوهش‌های فوق ارائه شده است.

جدول ۲- مدل‌ها و چارچوب‌های سنجش رضایت مشتری (عارفی و همکاران<sup>۱۷</sup>، ۲۰۱۴).

Table 2- Models and frameworks for measuring customer satisfaction.

ردیف	محققین	حوزه مطالعه و نتایج پژوهش
1	دی رویتر و همکاران <sup>۱۸</sup> (۱۹۹۶)	ارزیابی کیفیت خدمات مربوط به سفارش‌ها و دریافت کالا (چک‌لیست ۳۳ سؤالی).
2	کارونا و پیت <sup>۱۹</sup> (۱۹۹۷)	میزان گرایش سازمان به ارائه خدماتی با خطای صفر (بهترین روش‌های مرتبط با عملکرد در خدمت‌دهی: طراحی محصول جدید، عملکرد مدیران، تیم‌های عملیاتی، توزیع، مالی و بازاریابی).
3	سودرلوند <sup>۲۰</sup> (۱۹۹۸)	رضایت مشتری از خدمات ارائه شده توسط سازمان (پیامدهای رضایت مشتری: تبلیغات شفاهی، بازخورد نظرات به سازمان و در نهایت وفاداری به سازمان).
4	لی و کونینگام <sup>۲۱</sup> (۱۹۹۸)	بررسی وفاداری مشتری (مؤلفه‌های قابلیت اعتماد، پاسخگویی، تضمین و همدردی).

<sup>15</sup> Fornell

<sup>16</sup> Zeng et al.

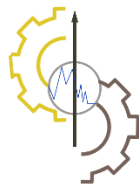
<sup>17</sup> Arefi et al.

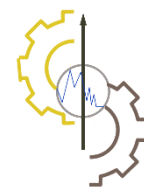
<sup>18</sup> De Ruyter et al.

<sup>19</sup> Caruana and Pitt

<sup>20</sup> Söderlund

<sup>21</sup> Lee and Cunningham





جدول ۲- ادامه.

Table 2- Continued.

ردیف	محققین	حوزه مطالعه و نتایج پژوهش
5	هامبرگ و رودولف <sup>۲۲</sup> (۲۰۰۱)	رضایت مشتری در بازارهای صنعتی (رضایتمندی از ۷ مؤلفه: محصولات، مسئول فروش، اطلاعات مرتبط با محصول، کنترل سفارش، خدمات فنی، تعامل با کارکنان داخلی، کنترل شکایت).
6	اگرت و اولاگا <sup>۲۳</sup> (۲۰۰۲)	بررسی میزان ارزش درک شده توسط مشتری (مؤلفه‌های تناسب قیمت و کیفیت، تمایل به خرید مجدد، جایگزین کردن سازمان‌های دیگر و توصیه سازمان به خریداران دیگر).
7	کارونا <sup>۲۴</sup> (۲۰۰۲)	ناخشنودی مشتری (بررسی علل ناراحتی مشتریان و جستجو به دنبال راه‌حل‌های جایگزین).
8	کائو و لوه <sup>۲۵</sup> (۲۰۰۶)	نگرش مشتریان نسبت به عملکرد سازمان (مؤلفه‌های مدیریت و بازخورد شکایات مشتریان، نحوه پاسخگویی به مشتریان و رفتار و برخورد با مشتریان).
9	تورکیلماز و اولماز <sup>۲۶</sup> (۲۰۰۷)	ابعاد رضایت مشتری شامل تصویر، انتظارات مشتری، کیفیت درک شده و ارزش درک شده (مدلی با ۱۷ مؤلفه) و بررسی رابطه بین شاخص رضایت مشتری، تصویر و وفاداری مشتری.
10	کویل و همکاران <sup>۲۷</sup> (۲۰۰۷)	بررسی عوامل محرک و اثرگذار بر رضایت مشتری (سهولت خرید، محیط خرید، زیرساخت فروشگاه، خدمات شخصی، قیمت، آگهی (تبلیغات)، خدمات پس از خرید، کالاهای داخل فروشگاه).
11	جنونگ و لی <sup>۲۸</sup> (۲۰۱۰)	بررسی رابطه بین کیفیت خدمت، رضایت مشتری و وفاداری مشتری (کیفیت خدمت با پنج مؤلفه تنوع محصول، محسوس بودن، پاسخگویی، تعامل و ثبات در نظر گرفته شده است).
12	ولرا نیرا و همکاران <sup>۲۹</sup> (۲۰۱۰)	دستیابی به رضایت مشتری به وسیله کنترل شکایت (انتظارات بازایی، رضایت با کنترل شکایت، عدالت درک شده در بهبود خدمت، احساسات تجربه شده بعد از کنترل شکایت، عملکرد درک شده از کنترل شکایت و اندازه شکست).
13	هویی و زنگ <sup>۳۰</sup> (۲۰۱۰)	اندازه‌گیری رضایت مشتری از خدمات مدیریت تسهیلات در بخش مسکن با استفاده از رویکرد مدل معادلات ساختاری (حوزه‌های کیفیت خدمت، کیفیت مدیریت و درنهایت رضایت مشتری کلی).
14	هومی و مورت <sup>۳۱</sup> (۲۰۱۰)	نتیجه ارزیابی احساسات، خدمات کیفیت، ارزش درک شده و رضایت مشتری بر قصد خرید مجدد (مدلی مفهومی برای قصد خرید مجدد و عوامل تاثیرگذار بر آن و بررسی روابط بین متغیرها).
15	چیو و همکاران <sup>۳۲</sup> (۲۰۱۱)	مدل TCSI: شاخص بیش‌ترین سود از رضایت و وفاداری مشتری از صنعت خودروسازی تایوان (تصویر، انتظارات مشتری، کیفیت درک شده، ارزش درک شده، رضایت و وفاداری مشتری).
16	سرکار و باتابیار <sup>۳۳</sup> (۲۰۱۱)	ارزشیابی رضایت مشتری در سازمان‌های تحقیقاتی. (کیفیت خدمات ارائه شده توسط موسسه، پایبندی به برنامه تحویل، همکاری با مشتری، رسیدن به هدف موردنظر برای هر توافق، پایبندی به برنامه کاری، رسیدن به خروجی و بهبود عملکرد، قابلیت استفاده از نوآوری و خروجی پروژه).
17	کیم و لی <sup>۳۴</sup> (۲۰۱۱)	رضایت مشتری از طریق حامل‌های کاهش هزینه (کیفیت خدمت درک شده (محسوس‌ها، قابلیت اعتماد، پاسخگویی، تضمین، همدلی)، رضایت مشتری و مقاصد رفتاری (ارتباطات کلامی، قصد خرید مجدد، حساسیت قیمتی و رفتار شکایتی).
18	سیمون و یایا <sup>۳۵</sup> (۲۰۱۲)	بهبود نوآوری و رضایت مشتری از طریق یکپارچگی نظام‌ها به منظور کمک به سازمان‌ها برای افزایش عملکردشان (ویژگی‌های سودمندی از یکپارچگی (استفاده بهتر از نظام‌ها، عملکرد سیستم، استراتژی‌های سازمانی، پیوستگی داخلی)، رضایت مشتری و نوآوری (فرآیند، سازمان، بازاریابی).
19	یاپ و همکاران <sup>۳۶</sup> (۲۰۱۲)	رضایتمندی و اعتماد در وفاداری مشتری (کیفیت خدمت، کنترل شکایت، اعتماد، رضایت و وفاداری).
20	هوتینگر و همکاران <sup>۳۷</sup> (۲۰۱۲)	راه‌اندازهای جذابیت مشتری، رضایت تامین‌کننده و مشتری موردنظر.
21	جئون و چوی <sup>۳۸</sup> (۲۰۱۲)	ارتباط بین رضایت کارکنان و رضایت مشتری (کیفیت تعامل، کیفیت خروجی، رضایت مشتری، اعتماد و وفاداری).
22	فاطیما و رزاقی <sup>۳۹</sup> (۲۰۱۴)	نقش مشارکت مشتری در سازگاری و رضایت (منفعت اعتمادبه‌نفس، منفعت اجتماعی، منفعت رفتار خاص، مشارکت مشتری، سازگاری و رضایت).

<sup>22</sup> Homburg and Rudolph

<sup>23</sup> Eggert and Ulaga

<sup>24</sup> Caruana

<sup>25</sup> Kau and Loh

<sup>26</sup> Türkyılmaz and Özkan

<sup>27</sup> Cooil et al.

<sup>28</sup> Jeong and Lee

<sup>29</sup> Varela-Neira et al.

<sup>30</sup> Hui and Zheng

<sup>31</sup> Hume and Mort

<sup>32</sup> Chiu et al.

<sup>33</sup> Sarkar and Batabyal

<sup>34</sup> Kim and Lee

<sup>35</sup> Simon and Yaya

<sup>36</sup> Yap et al.

<sup>37</sup> Hüttinger et al.

<sup>38</sup> Jeon and Choi

<sup>39</sup> Fatima and Razzaque

ردیف	محققین	حوزه مطالعه و نتایج پژوهش
23	وونگ و دیوکو <sup>۴۰</sup> (۲۰۱۳)	نقش تعدیلی انتظارات مشتری در مدل رضایت مشتری (ارزش درک شده، عملکرد درک شده، انتظارات مشتری، رضایت مشتری، قصد وفاداری و شکایت).
24	سیرواستاوا و کائول <sup>۴۱</sup> (۲۰۱۴)	تعامل اجتماعی، راحتی و رضایت مشتری: نقش واسطه‌ای تجربه مشتری (تعامل اجتماعی، راحتی، تجربه مشتری و رضایت مشتری).
25	زکریا و همکاران <sup>۴۲</sup> (۲۰۱۴)	رابطه بین برنامه وفاداری، رضایت مشتری و وفاداری مشتری در صنعت خرده‌فروشی (وفاداری شامل متغیرهای مستقل و رضایت مشتری و وفاداری مشتری متغیرهای وابسته می‌باشند).

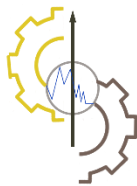
در سال‌های اخیر نیز مطالعاتی در حوزه رضایت مشتری انجام شده است. در جدول ۳ مطالعات جدید در حوزه رضایت مشتری و اندازه‌گیری و بهبود آن ارائه شده است.

جدول ۳- مطالعات جدید در حوزه اندازه‌گیری رضایت مشتری.

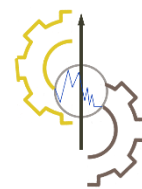
Table 3- New studies in the field of measuring customer satisfaction.

مطالعات جدید	ردیف	محققین	حوزه مطالعه و نتایج پژوهش
مطالعات جدید خارجی در حوزه سنجش رضایت مشتری	1	رودریگز و همکاران <sup>۴۳</sup> (۲۰۱۷)	توسعه و کاربرد روشی برای اندازه‌گیری و بهبود رضایت مشتری. (گام‌های روش: ۱- شروع فرایند بهبود، ۲- وضعیت موجود سازمان، ۳- تحلیل طراحی خدمات، ۴- تحلیل عملکرد خدمات و ۵- بهبود مداوم).
	2	سوچانک و کلارووا <sup>۴۴</sup> (۲۰۱۸)	رضایت مشتری و ارزیابی متفاوت آن توسط سازمان‌ها.
	3	هوانگ و همکاران (۲۰۱۹)	بررسی چگونگی کیفیت خدمات و آگاهی از نام تجاری و اثر آن بر رضایت و وفاداری مشتریان در کسب‌وکارهای B2B. (کیفیت خدمات: مؤلفه‌های ملموس بودن، قابلیت اطمینان، پاسخگویی، تضمین و همدلی؛ آگاهی از برند: شناخت برند و فراخوان برند؛ رضایت مشتری؛ وفاداری مشتری؛ وفاداری نگرشی و وفاداری رفتاری)
	4	نگوین <sup>۴۵</sup> (۲۰۲۰)	توسعه و اعتبار مدل پنج سازه رضایت مشتری در تجارت الکترونیک (ابعاد اصلی رضایت مشتری: تجربه خرید آنلاین، خدمات مشتری یا فروشنده، انگیزه‌های خارجی/بیرونی، امنیت و حریم خصوصی).
	5	حمیدی <sup>۴۶</sup> (۲۰۱۵)	ارائه رویکردی مبتنی بر منطق فازی برای ارزیابی میزان رضایت مشتری (مدل پیشنهادی یک مدل کیفیت دوبعدی شامل ۱- میزان عملکرد خوب یک خدمات ۲- میزان رضایت مشتری است که ارتباط این دو عامل به پنج ویژگی، ویژگی اساسی/پایه‌ای، ویژگی تک‌بعدی یا عملکردی، ویژگی جذاب، ویژگی خنثی بودن و ویژگی معکوس بستگی دارد).
مطالعات جدید داخلی در حوزه سنجش رضایت مشتری	6	سیادت و همکاران <sup>۴۷</sup> (۲۰۱۶)	الگوی راهبردی ارزیابی رضایت مشتریان (مدل پیشنهادی شامل پنج عامل تاثیرگذار بر رضایت و فایده ادراک شده کاربران از جمله کیفیت اطلاعات، کیفیت سیستم، کیفیت خدمات، انعطاف‌پذیری و توانایی کار با سیستم است).
	7	منصوری و نظری <sup>۴۸</sup> (۲۰۱۶)	بررسی رضایت مشتری در زنجیره‌های تامین یکپارچه (مدل مفهومی شامل مؤلفه‌های یکپارچگی زنجیره تامین، به اشتراک‌گذاری اطلاعات، مدیریت رابطه شرکا، منافع تجاری و رضایتمندی مشتری).

می‌توان به‌طور خلاصه گفت که رضایت مشتری یک متغیر ذهنی است که از احساسات، ادراکات و مقایسه آنچه مشتریان دریافت می‌کنند با آنچه انتظار دارند به دست می‌آید. این امر اندازه‌گیری عینی رضایت مشتری را بسیار مشکل می‌کند. با این حال، این مسئله می‌تواند با بررسی طولانی‌مدت رضایت مشتری به معنای تحقیق در مورد محصولی که مشتریان تجربه خاصی از آن را دارند، یعنی آن را بیش از یک‌بار خریداری کرده‌اند، حل شود. باید در نظر داشت که برای مشتریانی که تجربه مکرر محصول را دارند ممکن است متغیرهای متفاوتی

<sup>40</sup> Wong and Dioko<sup>41</sup> Srivastava and Kaul<sup>42</sup> Zakaria et al.<sup>43</sup> Rodriguez et al.<sup>44</sup> Suchánek and Králová<sup>45</sup> Nguyen<sup>46</sup> Hamidi<sup>47</sup> Siadat et al.<sup>48</sup> Mansoury and Nazari





از رضایت وجود داشته باشد که برای آن‌ها مهم‌تر از مشتریان جدید است. در عین حال، این نوع تحقیق، با توجه به مفهوم رضایت تجمعی، گسترده‌تر است و مستلزم بررسی متغیرهای متنوع‌تر است (سوچانک و کراوالاب، ۲۰۱۸).

## ۲-۲- بازارهای سازمانی<sup>۴۹</sup>

در یک محیط B2B، تامین‌کنندگان و یا ارائه‌دهندگان خدمات به دلیل ویژگی‌های منحصربه‌فرد مشتریانی که به‌عنوان سازمان عمل می‌کنند، می‌بایست ماهیت و شرایط مشتریان خود را درک کنند (راویرون و میلر، ۲۰۰۷).

ارزش مشتری<sup>۵۰</sup> در بازارهای سازمانی معمولاً به‌عنوان مبادله‌ای بین مزایا و هزینه‌ها، مفهوم‌سازی می‌شود. این مزایا و هزینه‌ها بیشتر ادراکاتی در ذهن مشتری هستند نه ویژگی‌هایی که تامین‌کننده به‌طور مشخص به مشتری پیشنهاد کند (کرانن و جالکالا، ۲۰۱۳). در بازارهای B2B به دلیل ویژگی‌ها و شرایط متفاوت، فروش و برقراری رابطه با مشتریان متفاوت است. ویژگی‌های فروش در بازارهای B2B از نگاه کالیس و اگورمن<sup>۵۱</sup> (۲۰۱۰) عبارت است از:

۱. کمک کردن نه فروختن.
  ۲. حل مشکلات یا استفاده از فرصت‌ها، نه فروش محصولات یا خدمات.
  ۳. گوش دادن نه صحبت کردن.
  ۴. اعتماد به نفس از سوی مشتری، نه از طرف فروشنده.
  ۵. تخصص، نه فروشندگی.
  ۶. مزایا، نه ویژگی‌ها.
  ۷. یک فرآیند، نه فقط یک شخص.
  ۸. تهیه و برنامه‌ریزی.
  ۹. فرصت‌ها، نه مخالفت.
  ۱۰. اشتیاق.
  ۱۱. در تماس بودن.
  ۱۲. چرخه فروش طولانی.
- موارد فوق اشاره به این موضوع دارند که به خریدار کمک کنید تا یک مشکل را حل کند یا از یک فرصت استفاده کند.

## ۲-۳- سنجش و مدیریت رضایت مشتری در بازارهای سازمانی

بازارهای سازمانی (B2B) از منظر بازاریابی شامل ویژگی‌های متمایزی هستند مانند: وفاداری بالا به مشتری، هزینه تغییر زیاد مشتری، کانال‌های بازاریابی خاص و تصویر سازمانی متمایز (شناخت برند) (هوانگ و همکاران، ۲۰۱۹).

اصولاً بازارهای مصرفی و بازارهای سازمانی از ویژگی‌های متفاوت از یکدیگر برخوردار هستند. برای نمونه در بازارهای صنعتی نسبت به بازارهای مصرفی، ارتباطات بلندمدت‌تر و پیچیده‌تر بوده، ارتباط بین خریداران و فروشندگان، اغلب دوجانبه بوده و محصولات مطابق نیازهای خریداران طراحی و تولید می‌شوند؛ بنابراین، مشتری صرفاً یک خریدار غیرفعال یا تاثیرپذیر نیست بلکه یک شریک فعال و تاثیرگذار برای سازمان فروشنده به شمار می‌رود؛ بنابراین می‌توان گفت تامین رضایتمندی مشتری و ایجاد تعامل مناسب در بازارهای صنعتی، نقشی بسیار مهم در ایجاد، توسعه و حفظ یک کسب‌وکار موفق ایفا می‌کند (توکلی و همکاران<sup>۵۲</sup>، ۲۰۱۵).

ارتباطات یکی از موثرترین استراتژی‌های ایجاد روابط و تعیین‌کننده اصلی نتایج در روابط تجارت به تجارت (B2B) است. درک بهتر از تاثیر حالت‌های مختلف ارتباطی بر مبادله ارتباط بین سازمان‌ها می‌تواند نه تنها دانشگاهیان بلکه به مدیران کمک کند تا نیازهای خریدار را بهتر برآورده و مزیت رقابتی را توسعه دهند (مورفی و ساشی<sup>۵۳</sup>، ۲۰۱۸).

<sup>49</sup> B2B markets

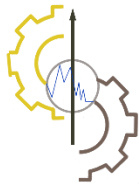
<sup>50</sup> Customer value

<sup>51</sup> Collis and O’Gorman

<sup>52</sup> Tavakoli et al.

<sup>53</sup> Murphy and Sashi





رضایت به معنای این نیست که معاملات واسطه بین خریدار و سازمان‌های تامین‌کننده در بازارهای B2B رابطه‌ای باشند، بدون رضایت، روابط ممکن است از بین برود، اما اگر تامین‌کنندگان خریداران را راضی کنند، روابط بلندمدت امکان‌پذیر می‌شود. هنگامی که خریداران از معاملات قبلی راضی هستند، خرید مجدد محتمل است. مطالعه روابط خرده‌فروشان با فروشندگان نشان می‌دهد که رضایت از نتایج قبلی با جهت‌گیری بلندمدت خریداران خرده‌فروشی و فروشندگان آن‌ها همراه است (مورفی و ساشی، ۲۰۱۸).

مشتریان رضایت‌بخش نسبت به افزایش قیمت حساسیت کمتری دارند و حاضر به پرداخت بیشتر جهت اطمینان از رضایت‌مندی هستند. شرکت‌هایی که مشتری‌های راضی بیشتری دارند به خاطر حفظ مشتری بیشتر و همچنین مزایای بالقوه ارتباطات مثبت شفاهی (دهان‌به‌دهان)<sup>۵۴</sup>، باید کمتر برای جذب مشتری هزینه کنند. در مذاکرات B2B بین یک فروشنده و یک تیم خرید، چانه‌زنی هم‌زمان چهره به چهره<sup>۵۵</sup> منجر به توافق‌های یکپارچه‌تر با افزایش سود فروشنده و افزایش رضایت خریداران می‌شود (پاتون و بالاکریشن<sup>۵۶</sup>، ۲۰۱۲).

اگرچه رضایت مشتری به‌خودی‌خود یک هدف نیست، اما عامل مهمی در رسیدن به یکی از مهم‌ترین اهداف برای همه شرکت‌ها و سازمان‌ها، یعنی وفاداری مشتری است. حتی اگر مشتری تجاری چند تامین‌کننده جایگزین برای انتخاب داشته باشد، راضی نگه‌داشتن مشتریان یک ابزار مهم برای اطمینان از این است که شرکت در مسیر صحیح قرار دارد و همچنین می‌تواند مانعی برای ورود به رقابت‌های آینده ایجاد کند (هوانگ و همکاران، ۲۰۱۹).

به‌طور خلاصه، چنانچه قصد این باشد که رضایت مشتری سازمانی به‌منزله یک مفهوم مبتنی بر ارتباط متقابل بین فروشنده و خریدار، به‌عنوان میزان تحقق انتظارات مشتری توسط سازمان عرضه‌کننده تعریف شود، لازم است این مفهوم چندوجهی از جنبه‌های مختلف به شرح ذیل مورد تحلیل و بررسی قرار داده شود:

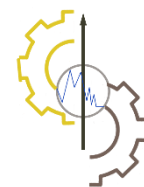
- رضایت از محصول.
- رضایت از کارکنان فروش.
- رضایت از اطلاعات ارائه‌شده مرتبط با محصول.
- رضایت از خدمات فنی ارائه‌شده.
- رضایت از فرایند رسیدگی به سفارش.
- رضایت از نحوه تعامل با نمایندگی‌های فروش یا کارکنان بخش فروش.
- رضایت از فرایند رسیدگی به شکایات (توکلی و همکاران، ۲۰۱۵).

### ۳- روش پژوهش

پس از مطالعات کتابخانه‌ای، مطالعات میدانی در این پژوهش جهت اکتشاف مسائل چالش‌برانگیز در حوزه سنجش و مدیریت رضایت مشتریان سازمانی آغاز شد. روش پژوهش در این مطالعه از نوع آمیخته است و جامعه آماری شامل اساتید، خبرگان و متخصصان در حوزه‌ی تعالی و تضمین کیفیت، مدیریت بازار و مشتری، مهندسی صنایع و مدیریت اجرایی است. نمونه‌گیری در هر دو بخش کیفی و کمی هدفمند بوده است؛ در بخش کیفی، ۲۰ نفر در فرایند مصاحبه و در بخش کمی ۴۰ نفر در فرایند پیمایش مشارکت کردند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات نیز شامل مصاحبه نیمه ساختاریافته و پرسشنامه‌ی محقق ساخته بوده است. پس از انجام مصاحبه‌های اکتشافی و کدگذاری و تحلیل محتوای متن مصاحبه‌ها، چالش‌های سنجش و مدیریت رضایت مشتریان شناسایی شده است. سپس جهت تعیین اهمیت و اولویت مؤلفه‌های شناسایی شده، پیمایش به وسیله پرسشنامه و تحلیل به کمک شاخص‌های آمار توصیفی و آزمون کولموگروف اسمیرنوف، آزمون دو جمله‌ای و آزمون فریدمن استفاده شده است.

<sup>54</sup> Positive word of mouth communication

<sup>55</sup> Face to Face (F2F)  
<sup>56</sup> Patton and Balakrishnan



ساختار روش تحقیق در این مطالعه در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱- فرایند انجام پژوهش.

Figure 1- Research process.

فرایند انجام پژوهش عبارت است از (روش تحقیق آمیخته شامل مصاحبه و پیمایش):

#### مطالعات کتابخانه‌ای:

- مرور ادبیات رضایت مشتری در سطوح خرد و کلان.
- شناخت ویژگی‌های بازارهای سازمانی.
- بررسی سنجش و مدیریت رضایت مشتری در بازارهای سازمانی شامل ماهیت روابط، موانع و چالش‌ها.

#### مطالعات میدانی:

- مصاحبه با خبرگان (۲۰ نفر) جهت اکتشاف مسائل چالش برانگیز در حوزه سنجش و مدیریت رضایت مشتریان سازمانی.
- استخراج مؤلفه‌های اصلی و فرعی (چالش‌های جزئی و عمده) به کمک مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته.
- طراحی پرسشنامه به کمک تطبیق مطالعات نظری و مؤلفه‌های مستخرج از نظرات خبرگان.
- پیمایش از طریق برگزاری جلسات هم‌اندیشی (همایش) جهت جمع‌آوری نظرات و دیدگاه‌های بیشتر و عمیق‌تر شدن در حوزه مشکلات و چالش‌های سنجش و بهبود رضایت مشتریان (هدف از این بخش نظرخواهی به کمک پرسشنامه در مورد یافته‌های اولیه گروه پژوهش در قالب پرسشنامه‌ای ۳۰ سؤالی با طیف پنج‌گانه لیکرت و نیز سؤالاتی باز در انتها برای استفاده از تجارب و دیدگاه‌های خبرگان بوده است).
- بحث و نتیجه‌گیری شامل تحلیل نظرات ۴۰ نفر از خبرگان صنایع مختلف که درگیر موضوع پژوهش هستند.
- اولویت‌بندی چالش‌های سنجش و مدیریت رضایت مشتریان.
- پیشنهادها و پژوهش شامل راهکارها و طرح‌های پیشنهادی جهت تعریف و انجام پروژه‌های بهبود.

#### ۳-۲- روایی و پایایی پرسشنامه

منظور از روایی یا اعتبار پرسشنامه، این است که اطمینان کسب نماییم که پرسشنامه‌ی مورد نظر توانایی سنجش ویژگی‌ای که قصد ارزیابی آن را داریم، داشته باشد و سؤالات آن مبهم و نارسا نباشد و از سوی دیگر، نتایج اطلاعات حاصل، غیر مورد نیاز نباشند. به عبارت دیگر،

آنچه مورد تحقیق است، به طور کامل جمع آوری نماید و موارد زائد نیز نداشته باشد. جهت سنجش روایی پرسشنامه در این پژوهش از نظرات خبرگان حوزه های مرتبط با موضوع، به وسیله پرسشنامه و مصاحبه استفاده شده است.

منظور از پایایی پرسشنامه با توجه به تعریف پایایی، آن است که پرسشنامه به گونه ای طراحی گردد که در صورت اجرای مجدد (بافاصله زمانی نسبتاً کوتاه) اطلاعات حاصل از آن، مشابه اطلاعات پرسشنامه قبلی است. جهت بررسی پایایی پرسشنامه در این پژوهش از آزمون آلفای کرون باخ استفاده شده است. نتایج این آزمون با استفاده از نرم افزار *SPSS 23* محاسبه شده و ضریب  $\alpha$  کرون باخ  $0.906$  به دست آمد.

#### ۴- یافته های پژوهش و بحث

در این بخش یافته های پژوهش مطابق فرآیندی که در شکل ۱ نشان داده شد، ارائه شده است.

##### ۴-۱- نتایج مصاحبه های اکتشافی

در مرحله اول مطالعات میدانی در این پژوهش، مصاحبه با ۲۰ نفر از خبرگان شامل اساتید، کارشناسان و متخصصان در حوزه ی تعالی و تضمین کیفیت، مدیریت بازار و مشتری، مهندسی صنایع و مدیریت اجرایی انجام شد. سپس جهت کشف چالش های سنجش و مدیریت رضایت مشتریان، کدگذاری و تحلیل محتوای متن مصاحبه ها توسط گروه محققین انجام شد؛ بنابراین چارچوب پیشنهادی پژوهش در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴- چارچوب پیشنهادی پژوهش.

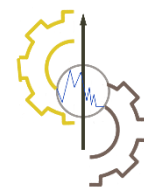
Table 4- Proposed research framework.

چالش های سنجش و مدیریت رضایت مشتریان		
چالش های عمده/اصلی (حوزه های اصلی)	چالش های جزئی/فرعی (حوزه های فرعی)	
۱- پیچیدگی	۱ خلاقیت در تولید محصولات، زیرمجموعه ها و قطعات.	
وضعیت موجود	۲ حضور محصولات متنوع تولیدی سال های مختلف در صحنه های عملیاتی نیرو.	
	۳ تنوع و اختلاف سطح انتظارات مشتری ها و همچنین اختلاف میان انتظارات و خواسته های واحدهای عملیاتی (صفی) و معاونت های لجستیک (ستادی).	
	۴ وجود محصولات فی مابین از برخی صنایع در محصولات نهایی سایر صنایع.	
	۵ محدودیت های اعمالی از سوی مشتری ها برای حضور و بازدید متخصصان صنایع.	
	۶ عدم رعایت الزامات نگهداری و بهره برداری مناسب محصولات از سوی مشتری ها.	
	۷ عدم پیش بینی و کفایت منابع مالی و غیرمالی برای پشتیبانی محصولات در چرخه عمر.	
	۸ متنوع بودن سؤالات، رویکردها و روال های سنجش رضایت مشتری در صنایع مختلف.	
	۹ اختلاف دیدگاه در تعریف مفهوم رضایت مندی از نگاه تولیدکنندگان و مشتریان.	
۲- فرآیندها و نظام های غیر شفاف، نامطمئن و تفسیر ناپذیر	۱۰ دستی بودن فرآیندهای تولید عدد رضایت مشتری (احتمال دست کاری/ ابهام و تشکیک).	
	۱۱ زمان بر بودن فرآیندهای سنجش رضایت مشتری و ایجاد نارضایتی.	
	۱۲ تنوع شیوه ها / روش ها و سؤال های سنجش رضایت مشتری.	
	۱۳ تنوع نهارهای متولی سنجش رضایت مشتری.	
	۱۴ انباشت ناقص و غیر کامل اطلاعات و دانش مرتبط با محصولات و مشتریان.	
	۱۵ عدم چرخش و تسهیم دانش تولیدشده به منظور یادگیری سازمانی.	
	۱۶ آسیب دیدن سرمایه اجتماعی و بی اعتمادی مشتریان نسبت به اهمیت سنجش رضایت.	



Table 4- Continued.

چالش‌های عمده/اصلی (حوزه‌های اصلی)	چالش‌های جزئی/فرعی (حوزه‌های فرعی)	چالش‌های سنجش و مدیریت رضایت مشتریان
۳- نگاه جزیره‌ای به سیستم رضایت مشتری و تمرکز بیش از اندازه بر CSI	۱۷ امکان دست‌کاری و بازی با عدد رضایت مشتری.	
	۱۸ کم‌توجهی به محرک‌های اصلی تولیدکننده رضایت مشتریان شامل: کیفیت، تامین قطعات یدکی، خدمات پس از فروش، رسیدگی به شکایات مشتری، آموزش و ....	
۴- عدم شفافیت و قابلیت ردیابی (ناشی از روش جاری/عدم امکان ورود به حوزه رضایت مشتری)	۱۹ مخدوش شدن مسئولیت‌ها، حساب‌پذیری و پاسخگویی طرفین در قبال محصولات و خدمات.	
	۲۰ دامن زدن به ادعاهای بعضاً نادرست از هر دو طرف.	
	۲۱ طلبکاری‌های متقابل.	
	۲۲ عدم امکان کنترل بسته شدن چرخه مدیریت رضایت مشتری.	
۵- نگاه صوری و رفع تکلیفی به مقوله رضایت در برخی موارد	۲۳ برآیند کلی صنایع به تحویل به‌موقع است، بجای دغدغه پشتیبانی موثر در کل چرخه عمر محصولات.	
	۲۴ تصور پایان کار پس از سنجش رضایت، بجای آغاز یک جریان اصلاحی.	
	۲۵ توجه بیش از اندازه به اخذ تأییدیه مثبت از مشتریان، صنایع را از پتانسیل‌های نهفته در بازخوردهای دریافتی از مشتریان محروم می‌سازد.	
۶- کج‌فهمی در مفهوم رضایت	۲۶ طبیعت عدد رضایت مشتری، پویا است و نو به نو تغییر می‌کند؛ پرسشنامه‌های مقطعی و دوره‌ای فاقد پتانسیل لازم برای پوشش کامل و به‌موقع تمام رخداد‌های مرتبط با محصولات و خدمات است.	
	۲۷ ترکیب معیوب و خطای میانگین‌گیری بسیاری از مسائل و مشکلات را پنهان می‌سازد (محصولات/خدمات، مشتری‌های مختلف، سطوح مختلف بهره‌برداری).	
۷- چرخ‌دنده عدد رضایت مشتری، عمدتاً هرز گرد است	۲۸ کارکرد عدد رضایت مشتری می‌بایست به‌عنوان محرک سایر عوامل تولید و بهبود در نظر گرفته شود اما متأسفانه این کارکرد مخدوش شده و واحدهای ارتباط با مشتریان ناخواسته دور از مکانیسم‌های بهره‌وری و تولید به ایفای نقش می‌پردازند.	
۸- خلأ سیاستی در لایه حکمرانی و ارشد	۲۹ فقدان سیاست‌های بالادستی منسجم و هم‌افزا (پراکنده‌کاری و رفتارهای سلیقه‌ای، عدم پاسخگویی قاعده‌مند، نارضایتی الزام‌آور نیست و جریان‌های منسجمی را فعال نمی‌سازد).	
۹- بی‌تفاوتی و بی‌انگیزگی کارکنان در قبال رضایت مشتریان	۳۰ پیش‌نیاز تحقق رضایت مشتریان بیرونی، حصول اطمینان از رضایت و انگیزش مشتریان داخلی است.	



#### ۴-۲- برگزاری پانل خبرگی و چندجانبه اندیشی جهت صحنه‌گذاری یافته‌های حاصله (با حضور نمایندگان و خبرگان صنایع/تولیدکنندگان و مشتریان)

پس از انجام مصاحبه‌های اکتشافی و گردآوری مؤلفه‌های فرعی، برای جمع‌آوری نظرات و دیدگاه‌های بیشتر و عمیق‌تر شدن در حوزه مشکلات و چالش‌های سنجش و بهبود رضایت مشتریان و نیز تبیین اهمیت مؤلفه‌ها پرسشنامه‌ای شامل ۳۰ سؤال طراحی شده و به ۴۰ نفر از خبرگان صنایع مختلف که در این موضوع درگیر هستند داده شده است. هدف از این پژوهش نظرخواهی در مورد یافته‌های اولیه گروه پژوهش در قالب پرسشنامه لیکرت با پنج طیف و نیز سؤالاتی باز در انتها برای استفاده از تجارب و دیدگاه‌های خبرگان بوده است.

جدول ۵- مؤلفه‌های اولیه پژوهش به همراه شاخص‌های گرایش به مرکز و پراکندگی.

Table 5- Basic components of research along with indicators of tendency to center and dispersion.

مؤلفه	میانگین	انحراف معیار	چالش‌های سنجش و مدیریت رضایت مشتری
C1	3/55	1/061	خلأ کدینگ محصولات، زیرمجموعه‌ها و قطعات.
C2	3/78	0/891	حضور محصولات متنوع تولیدی سال‌های مختلف در صحنه‌های عملیاتی نیرو.
C3	4/15	0/700	تنوع و اختلاف سطح انتظارات مشتری‌ها و همچنین اختلاف میان انتظارات و خواسته‌های واحدهای عملیاتی (صفی) و معاونت‌های لجستیک (ستادی).
C4	70/3	791/0	وجود محصولات فی‌مابین از برخی صنایع در محصولات نهایی سایر صنایع.
C5	57/3	174/1	محدودیت‌های اعمالی از سوی مشتری‌ها برای حضور و بازدید متخصصان صنایع.

Table 5- Continued.

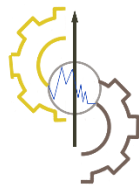
مؤلفه	میانگین	انحراف معیار	چالش‌های سنجش و مدیریت رضایت مشتری
C6	4/23	0/660	عدم رعایت الزامات نگهداری و بهره‌برداری مناسب محصولات از سوی مشتری‌ها.
C7	4/23	0/698	عدم پیش‌بینی و کفایت منابع مالی و غیرمالی برای پشتیبانی محصولات در چرخه عمر.
C8	3/65	1/122	متنوع بودن سؤالات، رویکردها و روال‌های سنجش رضایت مشتری در صنایع مختلف.
C9	3/70	0/966	اختلاف دیدگاه در تعریف مفهوم رضایت‌مندی از نگاه تولیدکنندگان و مشتریان.
C10	3/55	1/085	دستی بودن فرآیندهای تولید عدد رضایت مشتری (احتمال دست‌کاری/ابهام و تشکیک).
C11	3/60	0/982	زمان‌بر بودن فرآیندهای سنجش رضایت مشتری و ایجاد نارضایتی.
C12	3/45	0/932	تنوع شیوه‌ها / روش‌ها و سؤال‌های سنجش رضایت مشتری.
C13	3/43	1/083	تنوع نهادهای متولی سنجش رضایت مشتری.
C14	3/80	0/791	انباشت ناقص و غیر کامل اطلاعات و دانش مرتبط با محصولات و مشتریان.
C15	3/95	1/011	عدم چرخش و تسهیم دانش تولیدشده به منظور یادگیری سازمانی.
C16	4/05	0/714	آسیب دیدن سرمایه اجتماعی و بی‌اعتمادی مشتریان نسبت به اهمیت سنجش رضایت.
C17	3/68	1/071	امکان دست‌کاری و بازی با عدد رضایت مشتری.
C18	3/93	0/971	کم توجهی به محرک‌های اصلی تولیدکننده رضایت مشتریان شامل: کیفیت، تامین قطعات یدکی، خدمات پس از فروش، رسیدگی به شکایات مشتری، آموزش و ....
C19	3/63	0/868	مخدوش شدن مسئولیت‌ها، حساب‌پذیری و پاسخگویی طرفین در قبال محصولات و خدمات.
C20	3/70	0/791	دامن زدن به ادعاهای بعضاً نادرست از هر دو طرف.
C21	4/08	0/730	طلبکاری‌های متقابل.
C22	3/78	0/768	عدم امکان کنترل بسته شدن چرخه مدیریت رضایت مشتری.
C23	3/78	0/920	برآیند کلی صنایع به تحویل به‌موقع (فروش به هر قیمتی) است، بجای دغدغه پشتیبانی موثر در کل چرخه عمر محصولات.
C24	3/72	1/086	تصور پایان کار پس از سنجش رضایت، بجای آغاز یک جریان اصلاحی.
C25	4/03	0/974	توجه بیش‌ازاندازه به اخذ تأییدیه مثبت از مشتریان، صنایع را از پتانسیل‌های نهفته در بازخوردهای دریافتی از مشتریان محروم می‌سازد.
C26	3/88	1/042	طبیعت عدد رضایت مشتری، پویا است و نو به نو تغییر می‌کند؛ پرسشنامه‌های مقطعی و دوره‌ای فاقد پتانسیل لازم برای پوشش کامل و به‌موقع تمام رخداد‌های مرتبط با محصولات و خدمات است.
C27	3/73	0/905	ترکیب معیوب و خطای میانگین‌گیری بسیاری از مسائل و مشکلات را پنهان می‌سازد (محصولات/ خدمات، مشتری‌های مختلف، سطوح مختلف بهره‌برداری).
C28	4/15	0/662	کارکرد عدد رضایت مشتری می‌بایست به‌عنوان محرک سایر عوامل تولید و بهبود در نظر گرفته شود ولیکن متأسفانه این کارکرد مخدوش شده و واحدهای ارتباط با مشتریان ناخواسته دور از مکانیسم‌های به‌روری و تولید به ایفای نقش می‌پردازند.
C29	3/90	1/105	فقدان سیاست‌های بالادستی منسجم و هم‌افزا (پراکنده‌کاری و رفتارهای سلیقه‌ای، عدم پاسخگویی قاعده‌مند، نارضایتی الزام‌آور نیست و جریان‌های منجمی را فعال نمی‌سازد).
C30	4/40	0/672	پیش‌نیاز تحقق رضایت مشتریان بیرونی، حصول اطمینان از رضایت و انگیزش مشتریان داخلی (کارکنان) است.

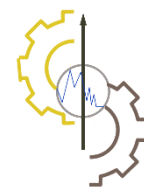
## ۳-۴- تجزیه و تحلیل‌های آماری

مراحل انجام آزمون‌های آماری در این پژوهش عبارت است از:

۱. تعیین نرمالیتی داده‌ها (آزمون کولموگروف-اسمیرنوف) و تبیین اهمیت مؤلفه‌ها به کمک نتایج آمار توصیفی.
۲. اولویت‌بندی چالش‌های سنجش رضایت مشتری به کمک آزمون فریدمن.
۳. تعیین نرمالیتی داده‌ها (آزمون کولموگروف-اسمیرنوف) و تبیین اهمیت مؤلفه‌ها به کمک نتایج آمار توصیفی.

در انتخاب یک آزمون باید تصمیم بگیریم که آیا از آزمون‌های پارامتریک استفاده کنیم یا آزمون‌های نا پارامتریک. یکی از اصلی‌ترین ملاک‌ها برای این انتخاب انجام آزمون کولموگروف-اسمیرنوف است. هنگام بررسی نرمال بودن داده‌ها ما فرض صفر مبتنی بر اینکه توزیع داده‌ها نرمال است را در سطح خطای ۵٪ آزمون می‌کنیم. برای آزمون نرمالیت فرض‌های آماری به‌صورت زیر تنظیم می‌شود:





$H_0$ : توزیع داده‌های مربوط به هر یک از متغیرها نرمال است.

$H_1$ : توزیع داده‌های مربوط به هر یک از متغیرها نرمال نیست.

بنابراین اگر آماره آزمون بزرگ‌تر مساوی ۰/۰۵ به دست آید، در این صورت دلیلی برای رد فرض صفر مثبتی بر اینکه داده نرمال است، وجود نخواهد داشت. به عبارت دیگر توزیع داده‌ها نرمال است.

با توجه به نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف یک‌بعدی در این پژوهش، توزیع نمونه نرمال نیست؛ بنابراین برای بررسی شاخص‌های دیگر باید از آزمون‌های نا پارامتریک استفاده کنیم. برای تعیین درجه اهمیت مؤلفه‌های مدل نیز از آزمون دوجمله‌ای استفاده شده است. در این پژوهش به دلیل استفاده از طیف پنج‌گانه لیکرت، نقطه ۳ تعیین و مقادیر به دو گروه کمتر از ۳ و بیشتر یا مساوی ۳ تفکیک شده است (ضمناً تمامی مشاهدات مستقل از یکدیگر بوده و پاسخ یک نمونه بر روی پاسخ نمونه دیگری تأثیرگذار نیست).

در مرحله بعد تعیین درجه اهمیت شاخص‌های مدل است. آزمون دوجمله‌ای معادل نا پارامتری آزمون  $t$  تک نمونه‌ای می‌باشد، بدین معنا که اگر توزیع جامعه مشخص نباشد از آزمون دوجمله‌ای بجای آزمون  $t$  تک نمونه‌ای استفاده می‌گردد. آزمون دوجمله‌ای یک آزمون تطابق توزیع برای داده‌های اسمی است. البته در نرم‌افزار SPSS می‌توان این آزمون را برای هر متغیری که تنها شامل دو مقدار باشد، به سادگی انجام داد. یک آزمون دوجمله‌ای، توزیع یک یا چند متغیر دوحالتی را با توزیع دوجمله‌ای و با یک احتمال مشخص مقایسه می‌کند. اگر متغیر بیش از دو حالت دارد، می‌توان از آزمون «کی دو» استفاده کرد. این آزمون بیشتر در مواقعی استفاده می‌شود که ادعایی در مورد یک نسبت صورت می‌گیرد و می‌خواهیم درستی چنین ادعایی را آزمون کنیم. از این آزمون زمانی استفاده می‌گردد که دو خصوصیات زیر برقرار باشد:

۱. هر یک از آزمایش‌ها دو حالت داشته باشند مانند (موفقیت/شکست)، (سالم/معیوب)، (استاندارد/غیراستاندارد) و ... (نکته: می‌توان در متغیرهای کمی نیز از آزمون دوجمله‌ای استفاده نمود به شرطی که یک نقطه را تعیین نمود و مقادیر را به دو گروه کمتر/بیشتر از آن نقطه تفکیک کرد).
۲. تمامی مشاهدات باید از یکدیگر مستقل باشند یعنی پاسخ یک نمونه بر روی پاسخ نمونه دیگری تأثیرگذار نباشد.

در حالت کلی، فرضیه آزمون دوجمله‌ای، تحت فرض  $H_0$  نسبت هر یک از حالت‌ها باهم یکسان می‌باشند که در اینجا این مقدار (  $Test$  Protection) ۰/۵ در نظر گرفته شده است.

طبق فرضیه آزمون دوجمله‌ای، فرض  $H_0$  عبارت است از اینکه نسبت هر یک از حالت‌ها باهم یکسان می‌باشند که در اینجا این مقدار (  $Test$  Protection) ۰/۵ در نظر گرفته شده است. نتایج آزمون دوجمله‌ای برای مؤلفه‌ها در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۶- نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف یک‌بعدی.  
Table 6- Results of one-dimensional Kolmogorov-Smirnov test.

مؤلفه‌ها	حجم نمونه	پارامترهای نرمال میانگین	انحراف معیار	آماره آزمون	سطح معنی‌داری
مؤلفه ۱	40	3/55	1/061	0/264	0/000
مؤلفه ۲	40	3/78	0/891	0/325	0/000
مؤلفه ۳	40	4/15	0/700	0/260	0/000
مؤلفه ۴	40	3/70	0/791	0/248	0/000
مؤلفه ۵	40	3/57	1/174	0/241	0/000
مؤلفه ۶	40	4/23	0/660	0/308	0/000
مؤلفه ۷	40	4/23	0/698	0/276	0/000
مؤلفه ۸	40	3/65	1/122	0/222	0/000
مؤلفه ۹	40	3/70	0/966	0/272	0/000
مؤلفه ۱۰	40	3/55	1/085	0/236	0/000
مؤلفه ۱۱	40	3/60	0/982	0/333	0/000
مؤلفه ۱۲	40	3/45	0/932	0/322	0/000
مؤلفه ۱۳	40	3/43	1/083	0/302	0/000
مؤلفه ۱۴	40	80/3	791/0	400/0	000/0

Table 6- Continued.

مؤلفه‌ها	حجم نمونه	پارامترهای نرمال میانگین	انحراف معیار	آماره آزمون	سطح معنی‌داری
مؤلفه ۱۵	40	3/95	1/011	0/295	0/000
مؤلفه ۱۶	40	4/05	0/714	0/372	0/000
مؤلفه ۱۷	40	3/68	1/071	0/244	0/000
مؤلفه ۱۸	40	3/93	0/971	0/331	0/000
مؤلفه ۱۹	40	3/63	0/868	0/342	0/000
مؤلفه ۲۰	40	3/70	0/791	0/348	0/000
مؤلفه ۲۱	40	4/08	0/730	0/334	0/000
مؤلفه ۲۲	40	3/78	0/768	0/290	0/000
مؤلفه ۲۳	40	3/78	0/920	0/297	0/000
مؤلفه ۲۴	40	3/72	1/086	0/325	0/000
مؤلفه ۲۵	40	4/03	0/974	0/340	0/000
مؤلفه ۲۶	40	3/88	1/042	0/398	0/000
مؤلفه ۲۷	40	3/73	0/905	0/369	0/000
مؤلفه ۲۸	40	4/15	0/662	0/360	0/000
مؤلفه ۲۹	40	3/90	1/105	0/286	0/000
مؤلفه ۳۰	40	4/40	0/672	0/289	0/000

با توجه به اینکه نظرات خبرگان صنایع در مورد مؤلفه‌ها طبق طیف لیکرت انجام شده است، در این تحقیق نظرات خبرگان از ۱ تا ۵ بوده است که در آزمون دوجمله‌ای که دو گروه نظرات را شامل می‌شود، امتیازات کمتر از ۳ در گروه اول و امتیازات ۳ و بیشتر از ۳ در گروه دوم قرار گرفته‌اند. از آنجایی که مقادیر سطح معنی‌داری برای تمام مؤلفه‌ها از ۰/۰۵ کمتر است؛ پس فرضیه صفر که برابری نظرهای خبرگان بنا بر موافقت و مخالفت با مؤلفه‌ها را نشان می‌دهد رد شده و نسبت‌های مشاهده شده که اختلاف بسیار زیادی را نشان می‌دهد و دلیلی بر اهمیت مؤلفه‌ها از نظر خبرگان است، ناشی از شانس و تصادف نیست.

جدول ۷- نتایج آزمون دوجمله‌ای.

Table 7- Results of the binomial test.

مؤلفه‌ها	گروه‌ها	N تعداد	نسبت مشاهده شده Observed Prop	نسبت آزمون	معیار تصمیم Sig.(2tailed) Extract
مؤلفه ۱	-گروه اول	8	0/20	0/50	0/000
	-گروه دوم	32	0/80		
مؤلفه ۲	-گروه اول	5	0/13	0/50	0/000
	-گروه دوم	35	0/87		
مؤلفه ۳	-گروه اول	0	0/00	0/50	0/000
	-گروه دوم	40	1/00		
مؤلفه ۴	-گروه اول	2	0/05	0/50	0/000
	-گروه دوم	38	0/95		
مؤلفه ۵	-گروه اول	10	0/25	0/50	0/002
	-گروه دوم	30	0/75		
مؤلفه ۶	-گروه اول	1	0/03	0/50	0/000
	-گروه دوم	39	0/97		
مؤلفه ۷	-گروه اول	1	0/03	0/50	0/000
	-گروه دوم	39	0/97		
مؤلفه ۸	-گروه اول	9	0/23	0/50	0/001
	-گروه دوم	31	0/77		
مؤلفه ۹	-گروه اول	6	0/15	0/50	0/000
	-گروه دوم	34	0/85		

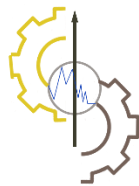
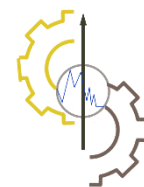




Table 7- Continued.

مؤلفه‌ها	گروه‌ها	N تعداد	نسبت مشاهده شده	نسبت آزمون	معیار تصمیم
		40	Observed Prop		Sig.(2tailed) Extract
مؤلفه ۱۰	-گروه اول	8	0/20	0/50	0/000
	-گروه دوم	32	0/80		
مؤلفه ۱۱	-گروه اول	7	0/18	0/50	0/000
	-گروه دوم	33	0/82		
مؤلفه ۱۲	-گروه اول	9	0/23	0/50	0/001
	-گروه دوم	31	0/78		
مؤلفه ۱۳	-گروه اول	11	0/28	0/50	0/006
	-گروه دوم	29	0/72		
مؤلفه ۱۴	-گروه اول	3	0/08	0/50	0/000
	-گروه دوم	37	0/92		
مؤلفه ۱۵	-گروه اول	3	0/08	0/50	0/000
	-گروه دوم	37	0/92		
مؤلفه ۱۶	-گروه اول	1	0/03	0/50	0/000
	-گروه دوم	39	0/97		
مؤلفه ۱۷	-گروه اول	8	0/20	0/50	0/000
	-گروه دوم	32	0/80		
مؤلفه ۱۸	-گروه اول	6	0/15	0/50	0/000
	-گروه دوم	34	0/85		
مؤلفه ۱۹	-گروه اول	6	0/15	0/50	0/000
	-گروه دوم	34	0/85		
مؤلفه ۲۰	-گروه اول	4	0/10	0/50	0/000
	-گروه دوم	36	0/90		
مؤلفه ۲۱	-گروه اول	2	0/05	0/50	0/000
	-گروه دوم	38	0/95		
مؤلفه ۲۲	-گروه اول	2	0/05	0/50	0/000
	-گروه دوم	38	0/95		
مؤلفه ۲۳	-گروه اول	5	0/13	0/50	0/000
	-گروه دوم	35	0/87		
مؤلفه ۲۴	-گروه اول	8	0/20	0/50	0/000
	-گروه دوم	32	0/80		
مؤلفه ۲۵	-گروه اول	6	0/15	0/50	0/000
	-گروه دوم	34	0/85		
مؤلفه ۲۶	-گروه اول	6	0/15	0/50	0/000
	-گروه دوم	34	0/85		
مؤلفه ۲۷	-گروه اول	5	0/13	0/50	0/000
	-گروه دوم	35	0/87		
مؤلفه ۲۸	-گروه اول	2	0/05	0/50	0/000
	-گروه دوم	38	0/95		
مؤلفه ۲۹	-گروه اول	8	0/20	0/50	0/000
	-گروه دوم	32	0/80		
مؤلفه ۳۰	-گروه اول	1	0/03	0/50	0/000
	-گروه دوم	39	0/97		



## اولویت‌بندی مؤلفه‌ها به کمک آزمون فریدمن

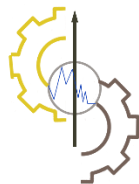
در آزمون فریدمن با استفاده از میانگین و واریانس، مؤلفه‌ها از نظر اهمیت رتبه‌بندی می‌شوند.

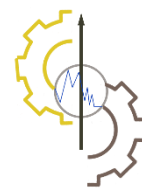
با توجه به نتایج اعتبارسنجی مؤلفه‌ها توسط خبرگان و با توجه به میانگین و انحراف معیار مؤلفه‌ها، برای رتبه‌بندی و درجه اهمیت متغیرها (مؤلفه‌ها) از آزمون فریدمن استفاده شده است که نتایج آن در جدول ۸ نشان داده شده است.

جدول ۸- نتایج آزمون فریدمن برای مؤلفه‌ها.

Table 8- Friedman test results for components.

اولویت	اندیس متغیر	میانگین رتبه‌ها	چالش‌های سنجش و مدیریت رضایت مشتری
1	C30	21/01	پیش‌نیاز تحقق رضایت مشتریان بیرونی، حصول اطمینان از رضایت و انگیزش مشتریان داخلی (کارکنان) است.
2	C7	18/61	عدم پیش‌بینی و کفایت منابع مالی و غیرمالی برای پشتیبانی محصولات در چرخه عمر.
3	C6	18/43	عدم رعایت الزامات نگهداری و بهره‌برداری مناسب محصولات از سوی مشتری‌ها.
4	C28	18/40	کارکرد عدد رضایت مشتری می‌بایست به‌عنوان محرک سایر عوامل تولید و بهبود در نظر گرفته شود ولیکن متأسفانه این کارکرد مخدوش شده و واحدهای ارتباط با مشتریان ناخواسته دور از مکانیسم‌های بهره‌وری و تولید به ایفای نقش می‌پردازند.
5	C25	18/35	توجه بیش‌ازاندازه به اخذ تأییدیه مثبت از مشتریان، صنایع را از پتانسیل‌های نهفته در بازخوردهای دریافتی از مشتریان محروم می‌سازد.
6	C21	17/80	طلبداری‌های متقابل.
7	C3	17/53	تنوع و اختلاف سطح انتظارات مشتری‌ها و همچنین اختلاف میان انتظارات و خواسته‌های واحدهای عملیاتی (صفی) و معاونت‌های لجستیک (ستادی).
8	C16	17/34	آسیب دیدن سرمایه اجتماعی و بی‌اعتمادی مشتریان نسبت به اهمیت سنجش رضایت.
9	C29	17/03	فقدان سیاست‌های بالادستی منسجم و هم‌افزا (پراکنده‌کاری و رفتارهای سلیقه‌ای، عدم پاسخگویی قاعده‌مند، نارضایتی الزام‌آور نیست و جریان‌های منسجمی را فعال نمی‌سازد).
10	C15	16/69	عدم چرخش و تسهیم دانش تولیدشده به منظور یادگیری سازمانی.
11	C26	16/68	طبیعت عدد رضایت مشتری، پویا است؛ پرسشنامه‌های مقطعی و دوره‌ای فاقد پتانسیل لازم برای پوشش کامل و به‌موقع تمام رخدادها و مرتبط با محصولات و خدمات است.
12	C18	16/66	کم توجهی به محرک‌های اصلی تولیدکننده رضایت مشتریان شامل: کیفیت، تامین قطعات یدکی، خدمات پس از فروش، رسیدگی به شکایات مشتری، آموزش و ....
13	C23	15/20	برآیند کلی صنایع به تحویل به‌موقع (فروش به هر قیمتی) است، بجای دغدغه پشتیبانی موثر در کل چرخه عمر محصولات.
14	C24	15/05	تصور پایان کار پس از سنجش رضایت، بجای آغاز یک جریان اصلاحی.
15	C27	14/80	ترکیب معیوب و خطای میانگین‌گیری بسیاری از مسائل و مشکلات را پنهان می‌سازد (محصولات/ خدمات، مشتری‌های مختلف، سطوح مختلف بهره‌برداری).
16	C2	14/61	حضور محصولات متنوع تولیدی سال‌های مختلف در صحنه‌های عملیاتی نیرو.
17	C14	14/56	انباشت ناقص و غیر کامل اطلاعات و دانش مرتبط با محصولات و مشتریان.
18	C9	14/51	اختلاف دیدگاه در تعریف مفهوم رضایت‌مندی از نگاه تولیدکنندگان و مشتریان.
19	C8	14/46	متنوع بودن سؤالات، رویکردها و روال‌های سنجش رضایت مشتری در صنایع مختلف.
20	C11	14/14	زمان‌بر بودن فرآیندهای سنجش رضایت مشتری و ایجاد نارضایتی.
21	C17	14/11	امکان دست‌کاری و بازی با عدد رضایت مشتری.
22	C5	13/90	محدودیت‌های اعمالی از سوی مشتری‌ها برای حضور و بازدید متخصصان صنایع.
23	C22	13/85	عدم امکان کنترل بسته شدن چرخه مدیریت رضایت مشتری.
24	C20	13/70	دامن زدن به ادعاهای بعضاً نادرست از هر دو طرف.
25	C4	13/58	وجود محصولات فی‌مابین از برخی صنایع در محصولات نهایی سایر صنایع.
26	C1	13/53	خلاً کدینگ محصولات، زیرمجموعه‌ها و قطعات.
27	C10	13/19	دستی بودن فرآیندهای تولید عدد رضایت مشتری (احتمال دست‌کاری/ ابهام و تشکیک).
28	C19	13/13	مخدوش شدن مسئولیت‌ها، حساب‌پذیری و پاسخگویی طرفین در قبال محصولات و خدمات.
29	C13	12/19	تنوع نهادهای متولی سنجش رضایت مشتری.
30	C12	11/99	تنوع شیوه‌ها / روش‌ها و سؤال‌های سنجش رضایت مشتری.





با توجه به محتوای نتیجه اصلی آزمون فریدمن، مقدار آماره مربع کای با ۲۹ درجه آزادی و سطح معنی داری آزمون  $P$ -Value با مقدار صفر مشاهده شده است که نشان از رد شدن فرض  $H_0$  دارد. با توجه به خروجی های جدول ۸ نتیجه نهایی اینکه میزان اهمیت مؤلفه ها از نظر خبرگان یکسان نیستند (اولویت های متغیرها در جدول ۸ نشان داده شده است).

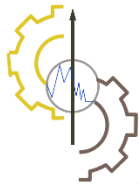
### پاسخ به پرسش های پژوهش

سؤال اول. عوامل اصلی (چالش های عمده) ناراضایتی مشتریان سازمانی در شرکت های با مشتریان سازمانی کدام اند؟

با توجه به نتایج پژوهش، چالش های عمده در مسیر سنجش رضایت مشتری در شرکت های با مشتریان سازمانی (محیط تجارت به تجارت) عبارت اند از: ۱- پیچیدگی وضعیت موجود، ۲- فرآیندها و نظام های غیر شفاف، نامطمئن و تفسیر ناپذیر، ۳- نگاه جزیره ای به سیستم رضایت مشتری و تمرکز بیش از اندازه بر  $CSI$ ، ۴- عدم شفافیت و قابلیت ردیابی (ناشی از روش جاری) عدم امکان ورود به حوزه رضایت مشتری، ۵- نگاه صوری و رفع تکلیفی به مقوله رضایت در برخی موارد، ۶- کج فهمی در مفهوم رضایت، ۷- چرخ دنده عدد رضایت مشتری، عمدتاً هرز گرد است، ۸- خلأ سیاستی در لایه حکمرانی و ارشد و ۹- بی تفاوتی و بی انگیزگی کارکنان در قبال رضایت مشتریان.

سؤال دوم. عوامل فرعی (چالش های جزئی) ناراضایتی مشتریان سازمانی در شرکت های با مشتریان سازمانی کدام اند؟

- خلأ کدینگ محصولات، زیر مجموعه ها و قطعات.
- حضور محصولات متنوع تولیدی سال های مختلف در صحنه های عملیاتی نیرو.
- تنوع و اختلاف سطح انتظارات مشتری ها و همچنین اختلاف میان انتظارات و خواسته های واحدهای عملیاتی (صفی) و معاونت های لجستیک (سنادی).
- وجود محصولات فی مابین از برخی صنایع در محصولات نهایی سایر صنایع.
- محدودیت های اعمالی از سوی مشتری ها برای حضور و بازدید متخصصان صنایع.
- عدم رعایت الزامات نگهداری و بهره برداری مناسب محصولات از سوی مشتری ها.
- عدم پیش بینی و کفایت منابع مالی و غیر مالی برای پشتیبانی محصولات در چرخه عمر.
- متنوع بودن سؤالات، رویکردها و روال های سنجش رضایت مشتری در صنایع مختلف.
- اختلاف دیدگاه در تعریف مفهوم رضایت مندی از نگاه تولید کنندگان و مشتریان.
- دستی بودن فرآیندهای تولید عدد رضایت مشتری.
- (احتمال دست کاری/ ابهام و تشکیک).
- زمان بر بودن فرآیندهای سنجش رضایت مشتری و ایجاد ناراضایتی.
- تنوع شیوه ها / روش ها و سؤال های سنجش رضایت مشتری.
- تنوع نهادهای متولی سنجش رضایت مشتری.
- انباشت ناقص و غیر کامل اطلاعات و دانش مرتبط با محصولات و مشتریان.
- عدم چرخش و تسهیم دانش تولید شده به منظور یادگیری سازمانی.
- آسیب دیدن سرمایه اجتماعی و بی اعتمادی مشتریان نسبت به اهمیت سنجش رضایت.
- امکان دست کاری و بازی با عدد رضایت مشتری.
- کم توجهی به محرک های اصلی تولید کننده رضایت مشتریان شامل: کیفیت، تامین قطعات یدکی، خدمات پس از فروش، رسیدگی به شکایات مشتری، آموزش و....
- مخلوش شدن مسئولیت ها، حساب پذیری و پاسخگویی طرفین در قبال محصولات و خدمات.
- دامن زدن به ادعاهای بعضاً نادرست از هر دو طرف.
- طلبکاری های متقابل.
- عدم امکان کنترل بسته شدن چرخه مدیریت رضایت مشتری.
- برآیند کلی صنایع به تحویل به موقع (فروش به هر قیمتی) است، بجای دغدغه پشتیبانی موثر در کل چرخه عمر محصولات.
- تصور پایان کار پس از سنجش رضایت، بجای آغاز یک جریان اصلاحی.
- توجه بیش از اندازه به اخذ تأییدیه مثبت از مشتریان، صنایع را از پتانسیل های نهفته در بازخوردهای دریافتی از مشتریان محروم می سازد.
- طبیعت عدد رضایت مشتری، پویا است و نو به نو تغییر می کند؛ پرسشنامه های مقطعی و دوره ای فاقد پتانسیل لازم برای پوشش کامل و به موقع تمام رخدادهای مرتبط با محصولات و خدمات است.



- ترکیب معیوب و خطای میانگین‌گیری بسیاری از مسائل و مشکلات را پنهان می‌سازد (محصولات/ خدمات، مشتری‌های مختلف، سطوح مختلف بهره‌برداری).
- کارکرد عدد رضایت مشتری می‌بایست به‌عنوان محرک سایر عوامل تولید و بهبود در نظر گرفته شود ولیکن متأسفانه این کارکرد مخدوش شده و واحدهای ارتباط با مشتریان ناخواسته دور از مکانیسم‌های بهره‌وری و تولید به ایفای نقش می‌پردازند.
- فقدان سیاست‌های بالادستی منسجم و هم‌افزا (پراکنده‌کاری و رفتارهای سلیقه‌ای، عدم پاسخگویی قاعده‌مند، نارضایتی الزام‌آور نیست و جریان‌های منسجمی را فعال نمی‌سازد).
- پیش‌نیاز تحقق رضایت مشتریان بیرونی، حصول اطمینان از رضایت و انگیزش مشتریان داخلی (کارکنان) است.

سؤال سوم. دلایل عدم سازگاری عدد رضایت مشتری با نظرات مشتریان سازمانی از عملکرد سازمان چیست؟

- محدودیت‌های اعمالی از سوی مشتری‌ها برای حضور و بازدید متخصصان صنایع.
- اختلاف دیدگاه در تعریف مفهوم رضایت‌مندی از نگاه تولیدکنندگان و مشتریان.
- دستی بودن فرآیندهای تولید عدد رضایت مشتری (احتمال دست‌کاری/ ابهام و تشکیک).
- آسیب دیدن سرمایه اجتماعی و بی‌اعتمادی مشتریان نسبت به اهمیت سنجش رضایت.
- امکان دست‌کاری و بازی با عدد رضایت مشتری.

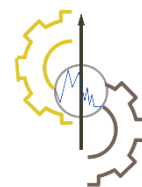
سؤال چهارم. راهکارهای مناسب برای سنجش و مدیریت رضایت مشتریان سازمانی در شرکت‌های با مشتریان سازمانی کدام‌اند؟

این راهکارها در بخش بعدی ارائه شده‌اند.

در این پژوهش نیز همانند مطالعه رودریگز و همکاران (۲۰۱۷)، به وجود یک چرخه بهبود مداوم برای فرایند اندازه‌گیری رضایت مشتری اشاره شده است و علاوه بر آن در این پژوهش به لزوم طراحی نظام سخت‌افزاری جهت این امر تأکید شده است. در مطالعه سوچانک و کرالواب (۲۰۱۸) به ارزیابی متفاوت سازمان‌های B2B در مورد رضایت مشتری اشاره شده است؛ در این مطالعه نیز ماهیت این سازمان‌ها و محیط بازاریابی متفاوت آن‌ها اشاره شده است و همچنین برای موفقیت در ارتقای رضایت مشتریان باید روش‌های سنجش رضایت مشتری را موردبازنگری قرارداد. در این پژوهش همانند مطالعه هوانگ و همکاران (۲۰۱۹)، به قابلیت اطمینان و پاسخگویی در طرح سنجش رضایت مشتریان اشاره شده است. در مقاله سیادت و همکاران (۲۰۱۶)، الگویی راهبردی برای ارزیابی رضایت مشتریان ارائه شده است که در آن الگوی پیشنهادی شامل ابعادی مانند کیفیت اطلاعات، کیفیت سیستم، کیفیت خدمات، انعطاف‌پذیری و توانایی کار با سیستم است؛ در این پژوهش نیز طرح پیشنهادی به‌طور تقریباً مشابه شامل شفافیت در ثبت اطلاعات، پیشنهادها و انتقادات، قابلیت اطمینان و اعتماد؛ و قابلیت ردیابی است. در مطالعه منصوری و نظری (۲۰۱۶) رضایت مشتری در زنجیره‌های تامین یکپارچه در قالب مؤلفه‌های یکپارچگی زنجیره تامین، به اشتراک‌گذاری اطلاعات، مدیریت رابطه شرکا، منافع تجاری و رضایتمندی مشتری موردبررسی قرارگرفته است و همان‌طور که در این پژوهش نیز نشان داده شد در شرکت‌های با مشتریان سازمانی یکپارچگی و روابط بلندمدت با تامین‌کنندگان بسیار بااهمیت بوده و به همین منظور نوع و نحوه ارزیابی رضایت مشتریان متفاوت و با مفهومی عمیق‌تر و رابطه‌ای دوجانبه و تعاملی باید صورت پذیرد.

## ۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادهای سیاستی

کسب و کارهای امروزی به‌طور مستمر به پاسخگویی به تقاضاهای به‌سرعت در حال تغییر مشتریان‌شان برای حفظ مزیت رقابتی‌شان در مقابل رقبا توجه دارند. در بازار جهانی امروز، موفقیت یک شرکت بستگی زیادی به توانایی آن شرکت در برآورده کردن هر چه بهتر نیازهای مشتریان دارد. در این فضای رقابتی شدید، کلید مزیت رقابتی پایدار در هماهنگی هر چه بهتر میان اعضای زنجیره تامین یک محصول است؛ بنابراین بازاریابی رابطه مدار باعث تغییر تمرکز در بازاریابی از معاملات به سمت روابط شد. مدیریت روابط با مشتریان نیز با رویکرد بازاریابی رابطه مدار به دنبال ایجاد و حفظ روابط بلندمدت با مشتری است. برای دستیابی به این هدف باید به‌طور مداوم میزان رضایت مشتریان را از راه صحیح اندازه‌گیری کرده و برای بهبود آن برنامه‌ریزی کرد. لذا به توجه به اهمیت موضوع سنجش رضایت مشتری و بررسی چالش‌های آن، این پژوهش با عنوان آسیب‌شناسی سنجش و مدیریت رضایت مشتریان در شرکت‌های با مشتریان سازمانی انجام شد.



این پژوهش در سال ۱۳۹۹ الی ۱۴۰۰ باهدف شناسایی، دسته‌بندی و اولویت‌بندی چالش‌های سنجش و مدیریت رضایت مشتریان انجام شد. روش پژوهش در این مطالعه از نوع آمیخته است و جامعه آماری شامل اساتید، خبرگان و متخصصان در حوزه‌ی تعالی و تضمین کیفیت، مدیریت بازار و مشتری، مهندسی صنایع و مدیریت اجرایی است. نمونه‌گیری در هر دو بخش کیفی و کمی هدفمند بوده است؛ بدین منظور در بخش اول مطالعات میدانی پژوهش، با رویکرد اکتشافی با ۲۰ نفر از خبرگان مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختاریافته صورت گرفت. سپس با کدگذاری و تحلیل متون محتوای مصاحبه‌ها توسط گروه محققین، عوامل فرعی (چالش‌های جزئی) استخراج شدند و در ۹ بعد (عوامل اصلی/چالش‌های عمده) قرار داده شدند. در بخش دوم با رویکرد کمی، پیمایش با ابزار پرسشنامه و از طریق برگزاری همایش (جلسات هم‌اندیشی) به کمک ۴۰ نفر از متخصصین صنایع انجام شد که نتیجه آن تبیین اهمیت مؤلفه‌ها و اولویت‌بندی مسائل و چالش‌های سنجش و مدیریت رضایت مشتریان است.

مهم‌ترین نتایج به‌دست‌آمده در این پژوهش با توجه به نتایج آزمون فریدمن عبارت‌اند از:

- پیش‌نیاز تحقق رضایت مشتریان بیرونی، حصول اطمینان از رضایت و انگیزش مشتریان داخلی (کارکنان) است.
- عدم پیش‌بینی و کفایت منابع مالی و غیرمالی برای پشتیبانی محصولات در چرخه عمر.
- عدم رعایت الزامات نگهداری و بهره‌برداری مناسب محصولات از سوی مشتری‌ها.
- کارکرد عدد رضایت مشتری می‌بایست به‌عنوان محرک سایر عوامل تولید و بهبود در نظر گرفته شود ولیکن متأسفانه این کارکرد مخدوش شده و واحدهای ارتباط با مشتریان ناخواسته دور از مکانیسم‌های بهره‌وری و تولید به ایفای نقش می‌پردازند.
- توجه بیش‌ازاندازه به اخذ تأییدیه مثبت از مشتریان، صنایع را از پتانسیل‌های نهفته در بازخوردهای دریافتی از مشتریان محروم می‌سازد.
- طلبکاری‌های متقابل.
- تنوع و اختلاف سطح انتظارات مشتری‌ها و همچنین اختلاف میان انتظارات و خواسته‌های واحدهای عملیاتی (صنفی) و معاونت‌های لجستیک (ستادی).
- آسیب دیدن سرمایه اجتماعی و بی‌اعتمادی مشتریان نسبت به اهمیت سنجش رضایت.
- فقدان سیاست‌های بالادستی منسجم و هم‌افزا (پراکنده‌کاری و رفتارهای سلیقه‌ای، عدم پاسخگویی قاعده‌مند، نارضایتی الزام‌آور نیست و جریان‌های منسجمی را فعال نمی‌سازد).
- عدم چرخش و تسهیم دانش تولیدشده به منظور یادگیری سازمانی.

با مشتریان سازمانی، در همین راستا در ادامه راهکارهایی در جهت بهبود وضعیت موجود سنجش و مدیریت رضایت مشتریان ارائه شده است.

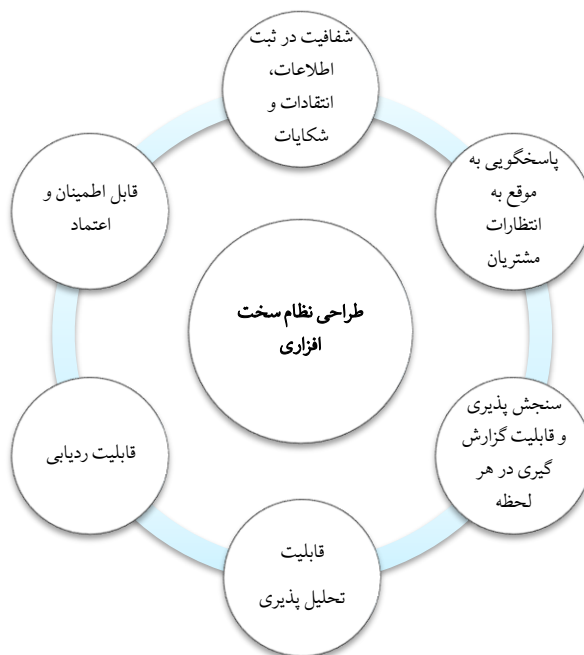
#### ۱-۵- راهکارهای پیشنهادی سنجش و مدیریت رضایت مشتریان در شرکت‌های با مشتریان سازمانی

- حصول اطمینان از رضایت و انگیزش مشتریان داخلی (کارکنان) جهت دستیابی به رضایت مشتریان بیرونی.
- فرهنگ‌سازی در مورد تغییر نگاه و درک مدیران ارشد به سمت مقوله‌های کیفیت و رضایت مشتری.
- وابسته نبودن نظام‌های ارزیابی یک سازمان و یک بخش از سازمان به عدد رضایت مشتری.
- استقلال سیستم پرداخت کارانه کارکنان از عدد رضایت مشتری.
- پیش‌بینی و کفایت منابع مالی و غیرمالی برای پشتیبانی محصولات در چرخه عمر.
- آموزش به بهره‌برداران محصول جهت رعایت الزامات نگهداری و به‌کارگیری مناسب محصول.
- نظرسنجی‌ها در دو سطح آمادی و عملیاتی انجام گیرد (جهت پوشش تنوع و اختلاف سطح انتظارات).
- استفاده از روش‌های نظرسنجی (مانند مصاحبه) در کنار پرسشنامه برای اخذ اطلاعات دقیق‌تر در مورد رضایت مشتری.
- پرسشنامه رضایت سنجی مشتریان بایستی متناسب با نوع محصول و در بازه‌های زمانی کوتاه‌تر طراحی گردد.
- استفاده از رویکرد سه فازی سنجش رضایت مشتری (پرسشنامه/پانل‌های خبرگی/بازدیدهای میدانی با حضور نمایندگان مشتری؛ واحدهای صف و ستادی).
- چرخش و تسهیم دانش تولیدشده به منظور یادگیری سازمانی.

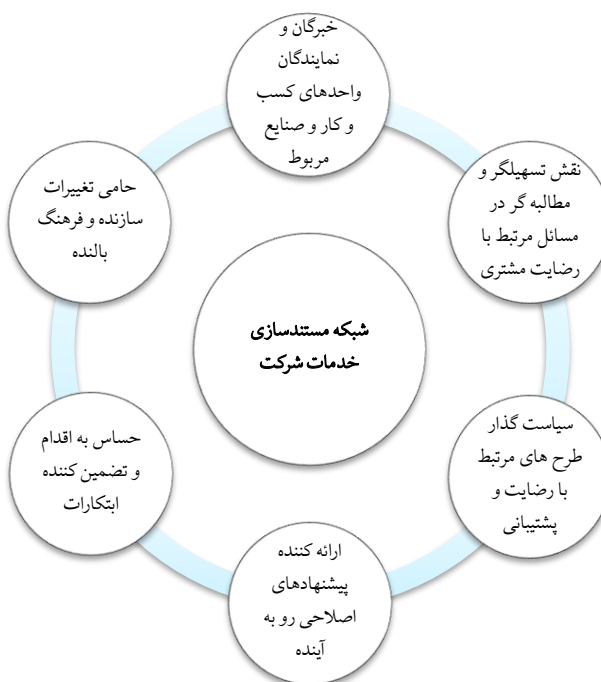
در بخش بعدی نیز پیشنهادی سیاستی جهت سازمان‌دهی و هدفمندسازی سنجش و مدیریت رضایت مشتریان در شرکت‌های با مشتریان سازمانی ارائه شده است.

## ۲-۵- طرح‌های پیشنهادی سنجش و مدیریت رضایت مشتریان در شرکت‌های با مشتریان سازمانی

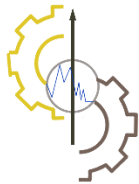
در این بخش بر اساس چالش‌های شناسایی شده در مسیر سنجش و مدیریت رضایت مشتریان سازمانی در شرکت‌های با مشتریان سازمانی و نیز با توجه به راهکارهای ارائه شده برای بهبود وضعیت موجود و گام نهادن در جهت دستیابی به وضعیت مطلوب، دو طرح پیشنهادی از سوی محققین این پژوهش ارائه شده است. این دو طرح در شکل‌های ۲ و ۳ نشان داده شده است.

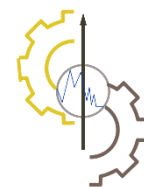


شکل ۲- طرح پیشنهادی اول: طراحی نظام سخت‌افزاری.  
Figure 2- The first proposed plan: hardware system design.



شکل ۳- طرح پیشنهادی دوم: تشکیل شبکه مستندسازی خدمات شرکت با مشتریان سازمانی.  
Figure 3- The second proposed plan: establishment of a service documentation network for B2B Organization.





- پرسشنامه، آن هم به صورت دستی، دوره‌ای و تصادفی، قادر به پوشش تمام عوامل نارضایتی مشتریان نبوده و همواره عدد حاصله همه واقعیت را منعکس نمی‌سازد (رویکرد سه فازی سنجش رضایت مشتری).
- بهره‌برداری از زیرساخت‌های اطلاعاتی و ارتباطی، ضمن آنکه امکان ردیابی و پیگیری موثرتر را فراهم می‌سازد، می‌تواند بسیاری از ابهامات را برطرف ساخته، سرعت واکنش به موقع و موثرتر را فراهم ساخته و با انباشت داده‌ها امکان بهره‌برداری از قابلیت‌های بیگ دیتا را فراهم می‌سازد.
- مستقل نمودن، متمرکز سازی و دانمی سازی امکان دریافت بازخورد از مشتریان از یک طرف و اعزام تیم‌های واکنش سریع چندوظیفه‌ای برای بررسی، تحلیل و اقدام مناسب از سوی دیگر، می‌تواند به ارتقاء رضایت مشتریان کمک شایانی کند.
- حفظ کارایی و اثربخشی محصولات و سامانه‌ها، یک تعهد دوجانبه است لذا هرچقدر بتوانیم تشریک مساعی بیشتری از صنایع (تولیدکنندگان) و مشتریان را طراحی و مدیریت کنیم، قطعاً برای هر دو طرف منافع بیشتری خواهد داشت.

محدودیت‌هایی در انجام این تحقیق وجود داشته است که برخی از آن‌ها عبارت‌اند از:

- عدم امکان ورود به برخی از صنایع و بازدید از واحدهای آن.
- عدم امکان مصاحبه با برخی از مدیران صنایع بنا به محدودیت‌های مکانی و زمانی.
- عدم دسترسی به اطلاعات لازم مشتریان در برخی صنایع.

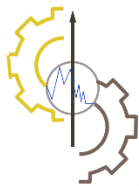
با توجه به نتایج و محدودیت‌های این پژوهش، پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی در ذیل ارائه شده است:

- اجرای پایلوت طرح‌های پیشنهادی و سیاستی ارائه شده در غالب پژوهش و تعمیق و تکمیل آن‌ها.
- به کارگیری منطق خلق مشترک در ایجاد و اجرای طرح کاربردی سنجش و مدیریت رضایت مشتریان.

## منابع

- Arefi, M. F., Tavakoli, G., Heidari, O., & Lashkajani, M. M. (2014). Towards a conceptual model of customer satisfaction for manufacturing organizations and presenting a three-phases approach. *International journal of management, accounting and economics*, 3(7), 411-443.
- Caruana, A. (2002). Service loyalty: the effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction. *European journal of marketing*, 36(7/8), 811-828. <https://doi.org/10.1108/03090560210430818>
- Caruana, A., & Pitt, L. F. (1997). Right first time in service: a checklist of best practice and the link to performance. *Journal of services marketing*, 11(6), 366-374. <https://doi.org/10.1108/08876049710187473>
- Chiu, S. I., Cheng, C. C., Yen, T. M., & Hu, H. Y. (2011). Preliminary research on customer satisfaction models in Taiwan: a case study from the automobile industry. *Expert systems with applications*, 38(8), 9780-9787. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2011.01.172>
- Collis, R., & O'Gorman, J. (2010). *Quick win B2B sales: answers to your top B2B sales questions*. ork, Ireland: Oak Tree Press.
- Cooil, B., Keiningham, T. L., Aksoy, L., & Hsu, M. (2007). A longitudinal analysis of customer satisfaction and share of wallet: investigating the moderating effect of customer characteristics. *Journal of marketing*, 71(1), 67-83. <https://doi.org/10.1509/jmkg.71.1.067>
- Cortez, R. M., & Johnston, W. J. (2017). The future of B2B marketing theory: a historical and prospective analysis. *Industrial marketing management*, 66, 90-102. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.07.017>
- De Ruyter, K., Wetzels, M., & Lemmink, J. (1996). The power of perceived service quality in international marketing channels. *European journal of marketing*, 30(12), 22-38. <https://doi.org/10.1108/03090569610153282>
- Eggert, A., & Ulaga, W. (2002). Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business markets?. *Journal of business & industrial marketing*, 17(2/3), 107-118. <https://doi.org/10.1108/08858620210419754>
- Fatima, J. K., & Razzaque, M. A. (2014). Service quality and satisfaction in the banking sector. *International journal of quality & reliability management*, 31(4), 367-379. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-02-2013-0031>
- Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience. *Journal of marketing*, 56(1), 6-21.
- Hamidi, H. (2015). A fuzzy logic approach to evaluation of customer satisfaction. *Journal of marketing management*, 10(28), 73-90. (In Persian). <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=260312>
- Homburg, C., & Rudolph, B. (2001). Customer satisfaction in industrial markets: dimensional and multiple role issues. *Journal of business research*, 52(1), 15-33. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00101-0](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00101-0)
- Huang, P. L., Lee, B. C., & Chen, C. C. (2019). The influence of service quality on customer satisfaction and loyalty in B2B technology service industry. *Total quality management & business excellence*, 30(13-14), 1449-1465. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1372184>
- Hui, E. C., & Zheng, X. (2010). Measuring customer satisfaction of FM service in housing sector: a structural equation model approach. *Facilities*, 28(5/6), 306-320. <https://doi.org/10.1108/02632771011031538>





- Hume, M., & Mort, G. S. (2010). The consequence of appraisal emotion, service quality, perceived value and customer satisfaction on repurchase intent in the performing arts. *Journal of services marketing*, 24(2), 170-182. <https://doi.org/10.1108/08876041011031136>
- Hüttinger, L., Schiele, H., & Veldman, J. (2012). The drivers of customer attractiveness, supplier satisfaction and preferred customer status: a literature review. *Industrial marketing management*, 41(8), 1194-1205. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.10.004>
- Hwang, C. L., & Lin, M. J. (2012). *Group decision making under multiple criteria: methods and applications* (Vol. 281). Springer Science & Business Media.
- Jeon, H., & Choi, B. (2012). The relationship between employee satisfaction and customer satisfaction. *Journal of services marketing*, 26(5), 332-341. <https://doi.org/10.1108/08876041211245236>
- Jeong, Y., & Lee, Y. (2010). A study on the customer satisfaction and customer loyalty of furniture purchaser in on-line shop. *Asian journal on quality*, 11(2), 146-156. <https://doi.org/10.1108/15982681011075952>
- Kau, A. K., & Loh, E. W. Y. (2006). The effects of service recovery on consumer satisfaction: a comparison between complainants and non-complainants. *Journal of services marketing*, 20(2), 101-111. <https://doi.org/10.1108/08876040610657039>
- Keränen, J., & Jalkala, A. (2013). Towards a framework of customer value assessment in B2B markets: an exploratory study. *Industrial marketing management*, 42(8), 1307-1317. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.06.010>
- Kim, Y. K., & Lee, H. R. (2011). Customer satisfaction using low cost carriers. *Tourism management*, 32(2), 235-243. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.12.008>
- Lee, M., & Cunningham, L. F. (2001). A cost/benefit approach to understanding service loyalty. *Journal of services Marketing*, 15(2), 113-130. <https://doi.org/10.1108/08876040110387917>
- Levy, M., Weitz, B. A., Grewal, D., & Madore, M. (2012). *Retailing management* (Vol. 6). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Mansoury, S., & Nazari, K. (2016). Customer Satisfaction Study In Integrated Supply Chains (Case Study: Customers In Welfare Chains In Kermanshah Province). *Journal of marketing management*, 11(31), 115-128. (In Persian). [https://jommm.srbiau.ac.ir/article\\_13540.html](https://jommm.srbiau.ac.ir/article_13540.html)
- Murphy, M., & Sashi, C. M. (2018). Communication, interactivity, and satisfaction in B2B relationships. *Industrial marketing management*, 68, 1-12.
- Nguyen, T. T. N. (2020). Developing and validating five-construct model of customer satisfaction in beauty and cosmetic E-commerce. *Heliyon*, 6(9), e04887. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04887>
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty?. *Journal of marketing*, 63(4\_suppl1), 33-44.
- Patton, C., & Balakrishnan, P. S. (2012). Negotiating when outnumbered: agenda strategies for bargaining with buying teams. *International journal of research in marketing*, 29(3), 280-291. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2012.02.002>
- Rauyruen, P., & Miller, K. E. (2007). Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of business research*, 60(1), 21-31. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.11.006>
- Rodriguez, A. S., Campdesuñer, R. P., Vidal, G. G., & Vivar, R. M. (2017). Tools for measuring and improving external customer satisfaction in stores of Santo Domingo, Ecuador. *International journal of engineering business management*, 9, 1847979017723172. <https://doi.org/10.1177/1847979017723172>
- Sarkar, T., & Batabyal, A. K. (2011). Evaluation of customer satisfaction in R&D organization: a conceptual framework. *Asian journal on quality*, 12(1), 20-29. <https://doi.org/10.1108/15982681111140525>
- Siadat, S. H., Talebpour, A., & Rajaei, M. (2016). Designing strategic pattern for assessing user satisfaction in business process management system. *Journal of strategic management studies*, 7(25), 239-262. (In Persian). [http://www.smsjournal.ir/article\\_89977.html?lang=en](http://www.smsjournal.ir/article_89977.html?lang=en)
- Simon, A., & Yaya, L. H. P. (2012). Improving innovation and customer satisfaction through systems integration. *Industrial management & data systems*, 112(7), 1026-1043. <https://doi.org/10.1108/02635571211255005>
- Söderlund, M. (1998). Customer satisfaction and its consequences on customer behaviour revisited: the impact of different levels of satisfaction on word-of-mouth, feedback to the supplier and loyalty. *International journal of service industry management*, 9(2), 169-188. <https://doi.org/10.1108/09564239810210532>
- Srivastava, M., & Kaul, D. (2014). Social interaction, convenience and customer satisfaction: the mediating effect of customer experience. *Journal of retailing and consumer services*, 21(6), 1028-1037. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.04.007>
- Suchánek, P., & Králová, M. (2018). Customer satisfaction and different evaluation of it by companies. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 31(1), 1330-1350. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1484786>
- Tavakoli, G., Feyzarefi, M., & Heidari, O. (2015). Designing a model for measurement and improvement of customer satisfaction in organizations with complex products and high technology. *Journal of management improvement*, 9(1), 31-56. (In Persian). [http://www.behboodmodiriat.ir/article\\_42867.html?lang=en](http://www.behboodmodiriat.ir/article_42867.html?lang=en)
- Türkyılmaz, A., & Özkan, C. (2007). Development of a customer satisfaction index model: an application to the Turkish mobile phone sector. *Industrial management & data systems*, 107(5), 672-687. <https://doi.org/10.1108/02635570710750426>
- Varela-Neira, C., Vázquez-Casielles, R., & Iglesias, V. (2010). Explaining customer satisfaction with complaint handling. *International journal of bank marketing*, 28(2), 88-112. <https://doi.org/10.1108/02652321011018305>
- Wong, I. A., & Dioko, L. D. A. (2013). Understanding the mediated moderating role of customer expectations in the customer satisfaction model: the case of casinos. *Tourism management*, 36, 188-199. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.10.010>
- Yap, B. W., Ramayah, T., & Shahidan, W. N. W. (2012). Satisfaction and trust on customer loyalty: a PLS approach. *Business strategy series*, 13(4), 154-167. <https://doi.org/10.1108/17515631211246221>
- Zakaria, I., Rahman, B. A., Othman, A. K., Yunus, N. A. M., Dzulkpli, M. R., & Osman, M. A. F. (2014). The relationship between loyalty program, customer satisfaction and customer loyalty in retail industry: a case study. *Procedia-social and behavioral sciences*, 129, 23-30. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.643>
- Zhang, Q., Cao, M., Zhang, F., Liu, J., & Li, X. (2020). Effects of corporate social responsibility on customer satisfaction and organizational attractiveness: a signaling perspective. *Business ethics: a European review*, 29(1), 20-34. <https://doi.org/10.1111/beer.12243>